

Faculté de santé publique

L'impact des horaires de douze heures sur la satisfaction au travail des infirmiers.

Le cas des soins intensifs au CHU Tivoli.

Mémoire réalisé par

Virginie Coolens

Promoteur·rice(s)

Gobert Patrice

Année académique 2022-2023

Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée

L'impact des horaires de douze heures sur la satisfaction au travail des infirmiers.

Le cas des soins intensifs au CHU Tivoli.

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier Mr Patrice Gobert, promoteur de cette étude, pour ses nombreux conseils et son soutien qui m'ont guidée dans la réalisation de ce mémoire. Je le remercie également pour sa disponibilité et son enthousiasme.

Je remercie l'ensemble des professeurs de la faculté de santé publique de l'Université catholique de Louvain pour la qualité de leurs enseignements.

Merci à mes collègues des soins intensifs du CHU Tivoli pour leurs participations aux questionnaires et leurs encouragements.

Merci à Alessia Settimio, mon amie et cheffe de service, pour les aménagements d'horaires et ses mots toujours justes.

Merci à ma famille et à mes amis pour leur soutien.

Merci à Sarah Butera, Chahinaze Boulal & Laurie Herbinaux, mes acolytes d'auditoire, pour les échanges, les rires et vos nombreux coups de boost.

Merci à mes parents, qui n'ont jamais cessé de croire en moi et pour le temps précieux qu'ils m'ont libéré pour la rédaction de ce mémoire.

Un merci particulier à mon mari, Benoît Raquet, pour sa présence, son soutien infaillible et ses attentions aux quotidiens qui ont rendu ces quatre années plus douces.

Pour terminer, merci à Victor Raquet, mon fils. A défaut de précieuses heures de sommeil, merci pour tes innombrables sourires et l'amour que tu m'apportes au quotidien.

Le plagiat

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain.

Table des matières

I. INTRODUCTION.....	8
II. CADRE THEORIQUE.....	10
A. Les horaires de travail.	10
a) La législation actuelle.	10
b) Point de vue de l'employeur.	11
c) Point de vue du personnel.	12
B. Les conséquences des horaires de 12heures sur la satisfaction :.....	12
a) Le concept de la satisfaction.	12
b) L'évaluation de la satisfaction 13	13
c) Les déterminants de la satisfaction..... 15	15
d) Conséquence de la satisfaction au travail du personnel infirmier..... 16	16
e) Impact des horaires de douze heures sur la satisfaction au travail 17	17
C. Les autres conséquences des horaires de douze heures.	18
a) Le bien-être et la santé au travail :..... 18	18
b) La qualité et la sécurité des soins :..... 18	18
c) La dotation infirmière :..... 18	18
d) L'absentéisme et l'intention de quitter la profession :..... 18	18
III. MATERIEL & METHODE	19
A. Type d'étude et choix de la méthode.	20
B. Information et recrutement :.....	21
C. Collecte des données.....	23
D. Méthodes statistiques et logiciels utilisés.....	27
IV. RESULTATS	28
A. Données générales.	28
a. La participation aux questionnaires.	28
b. Les caractéristiques socio-démographiques.	29
B. Données sur la satisfaction au travail :.....	31
C. Données sur le degré d'importance des aspects de la satisfaction :	34
D. Données sur l'intention de quitter la profession :	36
E. Données sur l'intention de conserver ou non les horaires de 12 heures.	37
F. Données sur l'impact des horaires de douze heures.	38
G. Conclusion des résultats.....	41
V. DISCUSSION	42

VI.	CONCLUSION	45
VII.	BIBLIOGRAPHIE	47
VIII.	ANNEXES	51
A.	Premier questionnaire – Décembre 2021	51
B.	Deuxième & dernier questionnaire : Mars 2022 et Mars 2023.	54

I. INTRODUCTION

La pénurie de soignants est une problématique qui n'est plus un secret pour personne. Ces dernières années et plus particulièrement depuis la crise sanitaire du COVID, les difficultés rencontrées par le personnel soignant a fait couler de l'encre. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime d'ailleurs qu'il manquera 10 millions de professionnels de la santé d'ici à 2030. (OMS, 2023)

En Belgique, la profession infirmière figure parmi les métiers les plus en pénurie tant dans le secteur de la santé que toutes professions confondues. Selon le classement du Forem, l'infirmier en soins généraux et l'infirmier en soins spécialisés se situe respectivement à la 5^{ème} et la 6^{ème} place des métiers en pénurie dans notre pays entre octobre 2022 et septembre 2023. (Portail de l'Emploi et de la Formation professionnelle en Wallonie, 2023)

En septembre 2022, Candice de Windt, ambassadrice des soins de santé relevait une pénurie s'élevant à 25.000 infirmier(e)s dans notre pays. (Craninx, 2023)

Ce manque de personnel induit une multitude de conséquences tant sur les patients avec une diminution de la qualité et de la continuité des soins que sur le système de santé et l'économie : fermeture de lit, épuisement professionnel, burn-out, absentéisme et bien d'autres pouvant conduire à une fuite du métier et à l'intention de quitter la profession amenant un cercle vicieux augmentant d'avantage la pénurie.

En 2022, le KCE rapporte que 43,9% des infirmiers aux soins intensifs ont l'intention de quitter leur emploi sur 2183 répondants. (Bruyneel & Sermeus, 2022)

En effet, la pénurie actuelle est essentiellement liée à l'abandon de la profession, les actions politiques doivent alors se pencher sur des solutions qui visent à redonner de l'attractivité et à fidéliser les travailleurs notamment par une augmentation de la visibilité et de la reconnaissance professionnelle.

Ces actions visent une amélioration sur le long terme mais il est également nécessaire de mettre en place des solutions à court terme pour assurer la continuité des soins actuels.

Parmi les multiples tentatives telles que le recours à des intérimaires, à des jobistes, le retour d'employés pensionnés ou l'octroi d'heures supplémentaires défiscalisées ; nous retrouvons la mise en place des horaires de 12 heures.

Si dans un premier temps, cette pratique a été adoptée par de plus en plus d'hôpitaux dans le monde afin de diminuer le nombre d'infirmiers nécessaires sur 24h et de ce fait pallier le manque de personnel. Dorénavant, elle est également un élément d'attractivité répondant à une demande croissante du personnel infirmier qui y voit la diminution du nombre de jours de travail hebdomadaire.

Sachant que la satisfaction du personnel entraîne des conséquences directes sur l'intention de rester ou de quitter son emploi, il est intéressant d'observer l'impact des horaires de 12 heures sur la satisfaction du personnel infirmier et par extension sur la pénurie.

II. CADRE THEORIQUE.

A. Les horaires de travail.

a) La législation actuelle.

Selon la loi sur le travail du 16 mars 1971, art.19, al.2 : « La durée de travail est définie comme le temps pendant lequel le personnel est à la disposition de son employeur. »
(Législation Belge, 1971)

En Belgique, afin de protéger le travailleur, cette loi fixe la durée d'une journée de travail à 8 heures avec un maximum de 40 heures hebdomadaire.

Cette limite de temps peut être dépassée selon des dérogations prévues dans les articles 22 à 26 de cette même loi mais également via une convention collective de travail conclue conformément à la loi du 5 décembre 1968.

Selon l'article 22 de la loi du 16 mars, la limite journalière peut être dépassée et portée à 11 heures avec un maximum de 50 heures semaine notamment lorsque le travail est effectué par des équipes successives, ce qui est le cas dans le secteur hospitalier.

Pour les travailleurs au sein des établissements et des services de santé faisant partie de la commission paritaire 330, le temps de travail est fixé à 38 heures semaines et 9 heures par jour.

Le temps de travail journalier peut être augmenté à 11h avec une limite de 50 heures hebdomadaire si les récupérations sont prises sur le trimestre afin de respecter la moyenne de 38 heures semaine. La limite des 50 heures semaine peut être dépassée à condition que la moyenne de 38 heures semaine soit respectée sur 4 semaines (CGSBL, 2015)

Les horaires de travail en 12 heures sont donc autorisés dans les institutions de soins de santé à conditions qu'une heure de pause soit comprise dans la journée afin de respecter la limite des 11h journalières de travail effectif. À savoir que le temps de déplacement domicile - lieu de travail et les pauses mentionnées dans le règlement de travail ne sont pas considérées comme du temps de travail effectif.

Toutefois, il existe une particularité pour le travail dit « à feu continu » normalement utilisé pour les entreprises où le travail ne peut s'arrêter pour des raisons techniques. Dans le secteur hospitalier seuls les services d'urgence et de soins intensifs sont concernés et la limite

journalière peut être portée à 12heures avec un maximum de 50heures semaine selon l'article 27 de la loi sur le travail du 16 mars 1971.

La loi du 8 avril 1965 indique que l'ensemble des horaires doit figurer dans le règlement de travail.

Si cet horaire de travail n'est pas existant dans l'entreprise, celle-ci devra suivre une procédure reprise dans *la convention collective de travail n°42 du 2 juin 1987 relative à l'instauration de nouveaux régimes de travail dans les entreprises*. Cette procédure contient deux phases : une phase préparatoire et une de décision. La phase préparatoire consiste à informer les travailleurs par un écrit via le conseil d'entreprise ou, à défaut, la délégation syndicale ou, à défaut, à chaque travailleur individuellement. La phase de décision comprend la négociation sectorielle c'est à dire dans la commission paritaire à laquelle l'entreprise est attachée et la négociation au sein même de l'entreprise.

b) Point de vue de l'employeur.

Les quarts de travail de 12 heures sont de plus en plus utilisés dans le but de contrer la pénurie infirmière, premièrement en diminuant le nombre d'infirmiers nécessaires par jour afin d'assurer la continuité des soins. Deuxièmement, en favorisant la rétention du personnel et le recrutement car il permet aux infirmiers d'avoir plus de jours de congé, ce qui constitue un élément attractif.

L'organisation du travail en journée de 12heures permet de passer de 3 quarts de travail de 8heures à 2 quarts de 12heures, un le jour et un la nuit.

Ces postes de travail en 12heures semblent réduire les coûts à court terme car ils permettent une diminution du nombre de travailleurs nécessaires sur 24h, des heures de chevauchement, des interruptions de prestations et par conséquent une augmentation de la productivité (Ball et al., 2017; Dall'Ora et al., 2016)

En plus de la rentabilité, ils réduiraient les congés maladie, favoriseraient la rétention infirmière (Aveyard, 2016) et seraient un élément attractif dans le recrutement du personnel. (Banakhar, 2017)

Ces divers éléments expliquent pourquoi de plus en plus d'établissements hospitaliers dans le monde et en Europe choisissent les horaires en 12 heures pour tenter de remédier à la pénurie du personnel infirmier. (Dall'Ora et al., 2015)

c) Point de vue du personnel.

L'adoption de ce type d'horaire ne fait pas l'unanimité. La raison principale d'opter pour des quarts de travail de 12 heures est que l'augmentation de la durée de travail journalière permet de diminuer le nombre de jours de travail hebdomadaire, les frais de transports et d'augmenter les jours de congés. Quelques recherches parlent également d'une amélioration de l'équilibre vie privée/ vie professionnelle. Selon Dall'Ora, ces données sont à prendre avec des pincettes car les études réalisées sur le sujet n'ont pas donné des résultats probants sur l'association des quarts de douze heures avec une diminution du nombre de jours de travail hebdomadaires. (Dall'Ora et al., 2016). Néanmoins, la plus grosse crainte concernant cet horaire de travail est l'augmentation de la fatigue avec un impact négatif sur la performance et par conséquent la qualité des soins. (Ball et al., 2017)

B. Les conséquences des horaires de 12heures sur la satisfaction :

a) Le concept de la satisfaction.

La satisfaction au travail est un sujet largement étudié depuis son introduction en 1935 dans les travaux d'Hoppock qui la définit comme « toutes combinaisons de facteurs psychologiques, physiologiques et circonstances environnementales qui amènent une personne à dire honnêtement qu'elle est satisfaite de son travail ». (Hoppock, 1935)

Depuis, la définition la plus répandue est celle de Locke qui, en 1969, décrit la satisfaction au travail comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail ». En d'autres termes c'est la concordance entre les attentes et les résultats obtenus qui mènera à la satisfaction. (Louche, 2022)

Cependant, celle-ci ne faisant pas l'unanimité, nous retrouvons dans la littérature autant de définitions de la satisfaction au travail que d'auteurs abordant le sujet. Pour preuve, dans sa revue systématique publiée en 2018, Dillig analyse 24 études proposant chacune une définition différente. (Dilig-Ruiz et al., 2018a)

Meyssonier & Roger (cités dans Randon, 2011) proposent qu'il existe au minimum trois approches pour définir la satisfaction au travail :

- Une approche affective : la satisfaction est une réaction émotionnelle face à une expérience de travail. Cette approche englobe les définitions données par Locke

(1976) ou Spector (1997) où la satisfaction au travail est l'affect ressenti par l'individu vis-à-vis de son travail.

- Une approche évaluative : la satisfaction est une attitude, « l'individu appréhende l'écart perçu entre ce qu'il attendait de son emploi et de ce qu'il est réellement » (Randon, 2011). Cette approche est reprise également par Weiss (cité dans Louche, 2022) définissant la satisfaction au travail comme « un jugement évaluatif positif ou négatif qui est porté sur le travail et la situation de travail. »
- Une approche dynamique : la satisfaction est un concept instable qui évolue et se modifie dans le temps en fonction des attentes et des expériences du travailleur.

Une autre façon de regrouper les différentes définitions est celle retrouvée dans la revue systématique de Dilig-Ruiz (2018) celle-ci mentionne 4 approches :

- Une approche affective globale c'est-à-dire le sentiment global de satisfaction au travail.
- Une approche par facettes qui décrit les différentes facettes de l'environnement de travail affectant la satisfaction au travail.
- Une approche des attentes et des besoins, la satisfaction au travail est basée sur la réalisation des besoins et des attentes de l'individu.
- Une approche du bien-être, la satisfaction au travail est basée sur le bien-être individuel.

Les approches les plus retrouvées étant l'affectif global suivie de l'approche par facette.

b) L'évaluation de la satisfaction

Comme vu précédemment, la satisfaction au travail est un concept complexe composé de multiples dimensions, qui peut signifier différentes choses pour différentes personnes. Il est donc difficile de la mesurer objectivement. (Banakhar, 2017)

Dans sa revue systématique de 2018 sur la satisfaction au travail des infirmiers aux soins intensifs, Dilig-Ruiz a retrouvé dans 61 études, 42 mesures différentes de la satisfaction au travail. Parmi celles-ci, seules 10 ont été rapportées dans plus d'une étude, les autres mesures n'étaient utilisées qu'une seule fois. Il est donc indispensable pour les auteurs désirant étudier la satisfaction au travail de choisir comment définir le concept et d'utiliser un instrument de mesure adapté à celui-ci. Selon Dilig-Ruiz, l'incohérence dans la conceptualisation et la mesure de la satisfaction au travail sont les principales lacunes dans les preuves actuelles au

même titre que la qualité méthodologique et l'utilisation limitée des statistiques multivariées (Dilig-Ruiz et al., 2018a)

Introduit par Hoppock en 1935, le concept de satisfaction au travail était évalué à travers quatre items : la fréquence d'un ressenti positif vis-à-vis du travail, une évaluation du ressenti envers son travail, les volontés de changement de poste et une comparaison avec la satisfaction des autres vis-à-vis de leur travail. (Tavani et al., 2014)

Actuellement, deux principales méthodes d'évaluation demeurent : l'approche globale ou l'approche par facettes, chacune ayant son objectif mais également ses avantages et ses inconvénients.

L'évaluation en facettes est intéressante en vue d'une intervention (Louche, 2022) car elle permet de déterminer quelles dimensions du travail sont sources de satisfaction. Celle-ci a pour inconvénient d'être chronophage car contraignante à compléter au vu du nombre important d'items. Un autre point important à souligner est que les dimensions relevées dans les approches en facettes varient d'un auteur à l'autre. De ce fait, elles ne tiennent compte que d'une partie des dimensions de la satisfaction au travail comme relevé par Randon (2011). Hors l'évaluation que l'individu fait de son travail dépend de la signification qu'il lui donne, celle-ci étant différente pour chacun, il n'est pas possible d'utiliser pour tous les individus une liste exhaustive reprenant l'ensemble des dimensions de la satisfaction au travail. (Tavani et al., 2014)

Certains auteurs cherchent à obtenir un score de satisfaction global en effectuant la somme des facettes. Le problème de cette approche est qu'elle considère que toutes les dimensions ont le même poids dans la satisfaction globale et ce de manière identique pour tous les travailleurs. En effet, il est possible de ne pas se sentir satisfait dans une des dimensions mais que ceci n'ait aucun impact sur la satisfaction globale car vue comme peu importante pour l'individu. Cette logique invraisemblable, vu la notion subjective du concept de satisfaction, donne très certainement des résultats approximatifs. (Louche, 2022)

Afin de contrer ces inconvénients, Tavani et al. (2014) propose trois manières d'évaluer la satisfaction. Premièrement, les travailleurs choisiraient les éléments qu'ils considèrent important dans une liste exhaustive de différentes dimensions au travail et attribueraient un degré de satisfaction uniquement aux dimensions sélectionnées.

La deuxième méthode consiste à laisser aux individus la création de la liste d'aspects pertinents au travail et d'y assigner un degré de satisfaction.

La troisième possibilité est l'évaluation globale en un item. Vu comme peu consistante pour certains auteurs, d'autres considèrent sa subjectivité comme un avantage car elle va permettre au travailleur de sélectionner lui-même les aspects de son travail qu'il considère comme pertinents et de prendre en compte des dimensions qui pourraient ne pas être reprises dans des approches en facettes mais également de pondérer ces différentes dimensions en leur donnant plus ou moins de poids. Un autre atout de l'évaluation globale est sa simplicité qui permet de réduire le coût et la redondance de certains questionnaires.

L'évaluation globale permet, comme son nom l'indique d'obtenir une vision globale de la satisfaction au travail des individus à un moment précis. Elle peut également être utilisée pour comparer la satisfaction des différents groupes de travailleurs au sein d'une même entreprise. Néanmoins, elle ne permet ni d'évaluer ni de connaître les différents aspects de la satisfaction mis en jeu et n'est donc pas optimale dans un but d'intervention.

Les échelles de satisfaction les plus couramment utilisés tous secteurs d'activités confondus sont le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) et le Job Descriptive Index (JDI). Le McCloskey Mueller Satisfaction Scale (MMSS) et l'Index of Work satisfaction (IWS) sont les principales échelles utilisées dans les études sur la satisfaction au travail spécifique aux infirmiers. (Randon, 2011). Ces 4 échelles se basent sur l'approche en facettes et comprennent entre 20 et 100 items.

Au vu des nombreuses possibilités, les auteurs devront veiller à choisir la méthode d'évaluation la plus adaptée à l'objectif de leur recherche.

c) Les déterminants de la satisfaction.

Si la définition et les outils de mesure du concept de satisfaction au travail font débat, il en est de même pour ses déterminants.

La théorie bifactorielle d'Herzberg cherchant à déterminer les facteurs sources de satisfaction et d'insatisfaction est souvent décrite comme trop simple car elle ne prend pas en compte la complexité et la notion dynamique du concept de la satisfaction.

Selon les études et les outils de mesures utilisés, les déterminants de la satisfaction sont multiples. Néanmoins, certains aspects sont rapportés dans une majorité des recherches et peuvent par exemple être divisés comme le propose Patterson et al (cité dans Randon, 20211)

en satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Les aspects intrinsèques seront notamment composés : du travail lui-même, des relations avec les collègues ou la hiérarchie et les aspects extrinsèques contiennent le salaire, les possibilités de promotions, etc.

Selon Louche (2022), pour prendre en compte le caractère multidimensionnel de la satisfaction au travail, nous pouvons partir de l'organisation en 3 dimensions comprenant 17 sources de satisfaction selon Friendlander (1963). Celle-ci se compose comme suit :

- L'environnement social et technique (relations avec la hiérarchie et avec les pairs, conditions de travail, sécurité de l'emploi)
- Les composantes internes du travail et la réalisation de soi (emploi des capacités, accomplissement).
- La reconnaissance par l'avancement (possibilités de promotion, responsabilités).

Lorsque nous nous intéressons plus précisément aux personnels soignants, Randon (2011), retrouve deux principales variables associées à la satisfaction au travail. D'une part les relations interpersonnelles et les soins aux patients et d'autre part, l'organisation du travail.

Les facteurs de satisfaction au sein du personnel infirmier seraient : la relation soignant-soigné, le travail d'équipe, l'organisation du travail et la qualité des soins. Moisson & Picard (2019) ajoute également chez les infirmiers spécialisés : l'autonomie et la charge de travail adaptée.

L'enquête de satisfaction au travail des soignants en France et en Europe, PRESST-NEXT, réalisée en 2004 par Estryn-Béhar (2008) rapporte les aspects suivants comme les plus fréquemment sources d'insatisfaction : le salaire par rapport aux besoins financiers, le soutien psychologique, les conditions physiques de travail, la possibilité de donner des soins adéquats, les perspectives professionnelles, le temps de chevauchement pour transmission, l'utilisation des compétences.

d) Conséquence de la satisfaction au travail du personnel infirmier.

Comme souligné par Moisson & Picard (2019), la satisfaction est une donnée non observable car d'attitude mais celle-ci engendre des comportements aux conséquences plus ou moins notables.

Il est important de faire la différence entre les conséquences souvent positives liées à la satisfaction au travail et celles plutôt négatives liées à une faible satisfaction voir à de l'insatisfaction.

La majorité des études parlent de satisfaction au travail mais en réalité étudient l'impact de l'absence de celle-ci.

Un faible taux de satisfaction aura un impact sur l'épuisement et le burnout du personnel, l'absentéisme, l'intention de quitter la profession et par conséquent une insuffisance de personnel, un plus grand nombre de patients par soignant, des délais d'attention de soins plus long avec des conséquences négatives sur la qualité et la sécurité des soins. (Dall'Ora et al., 2015; Randon, 2011; Vermeir et al., 2018; Williams et al., 2018).

La satisfaction au travail sera, elle, corrélée avec une augmentation de la performance et une fidélisation du personnel. (Moisson & Picard, 2019)

Selon Dilig-Ruiz (2018) 56% des infirmiers aux soins intensifs ne sont pas très satisfaits au travail. En Belgique, un rapport du KCE sur la dotation infirmière aux soins intensifs, indique que le pourcentage moyen d'infirmiers aux soins intensifs qui se disent insatisfaits de leur travail est de 39 %. Parmi les répondants, 43.9% des infirmiers disent avoir l'intention de quitter leur emploi et 20 % présentent un risque global de burn-out élevé selon l'échelle « Maslach burnout inventory ». (Bruyneel & Sermeus, 2022)

e) Impact des horaires de douze heures sur la satisfaction au travail

Les études ne sont pas unanimes sur la relation entre les quarts de 12 heures et la satisfaction au travail. Selon quelques auteurs, les journées de 12 heures sont positivement liées à la satisfaction au travail (Unruh & Zhang, 2014) mais pour la majorité elles diminuent la satisfaction des infirmiers (Ball et al., 2017; Banakhar, 2017; Dall'Ora et al., 2016)

Une hypothèse de Ball (2017) selon laquelle la satisfaction au travail serait confondue avec la satisfaction totale expliquerait la préférence et la demande des infirmier(e)s pour le travail en douze heures. En effet, ce type d'horaire étant attrayant pour l'équilibre vie privée- vie professionnelle (Dall'Ora et al., 2016), la satisfaction à l'égard du temps libre est plus grande dans les quarts de douze heures. (Banakhar, 2017)

Lors de ces choix, les avantages d'ordre privé sont prioritaires et font passer la satisfaction au travail au second plan malgré les risques pour leur bien-être, leur santé et la qualité et sécurité des soins. (Dall'Ora et al., 2015)

C. Les autres conséquences des horaires de douze heures.

a) Le bien-être et la santé au travail :

La principale conséquence négative liée au quart de 12 heures est l'augmentation de la fatigue et du stress. (Ball et al., 2017) En effet, l'épuisement émotionnel serait significativement plus élevé que dans les quarts de 8 heures avec un score d'épuisement professionnel plus élevé et une diminution du bien-être. (Banakhar, 2017; Dall'Ora et al., 2016; Estryn-Béhar, 2008b).

b) La qualité et la sécurité des soins :

La littérature internationale indique une association entre les pauses de travail de plus de 12 heures et une diminution de la qualité des soins notamment lié à l'épuisement professionnel. Cette baisse de la qualité a été décrite par exemple comme une réduction de l'antisepsie des mains (Dall'Ora & Dahlgren, 2020), une augmentation du risque d'erreurs (Estryn-Béhar et al., 2012) et d'actes manqués ou de soins non effectués. (Ball et al., 2017)

c) La dotation infirmière :

La réduction de la dotation infirmière recherchée lors de l'introduction des quarts de 12 heures n'est pas significative et le mélange de quarts de 8 et de 12 heures au sein d'un même service aurait tendance à augmenter le nombre de personnel nécessaire. (Saville et al., 2020)

d) L'absentéisme et l'intention de quitter la profession :

Les études se contredisent concernant le lien entre les quarts de 12 heures et l'absentéisme. Si pour certains ils permettent une diminution des absences à court terme lié à un nombre inférieur de jour de travail (Banakhar, 2017). D'autres ont noté une augmentation de l'absentéisme lors du passage au quart de 12 heures notamment liées à la fatigue et aux troubles musculosquelettiques plus importants. (Dall'Ora et al., 2016; Rodriguez Santana et al., 2020)

L'épuisement professionnel engendrerait l'accroissement de l'absentéisme et l'intention de quitter son emploi. (Dall'Ora & Dahlgren, 2020).

Pour terminer, la possibilité de choisir entre les différents quarts de travail aurait un impact positif sur le bien-être et l'absentéisme au travail. (Turunen et al., 2020). De plus, selon Saville (2020), l'attractivité passe également par l'offre et le choix parmi plusieurs options d'horaires de travail.

III. MATERIEL & METHODE

Après avoir défini le cadre théorique, la mise en place des horaires de 12 heures sur mon lieu de travail me permet d'aborder la question de recherche d'un point de vue pratique.

Afin de bien comprendre les enjeux et les résultats de cette phase d'expérimentation, il est indispensable d'expliquer l'historique et de décrire la situation sur le terrain.

Au sein de l'équipe infirmière des soins intensifs du CHU Tivoli, les horaires de 12 heures sont une demande récurrente depuis 2019, date à laquelle j'ai rejoint l'équipe. Dans un but d'attractivité mais également de rétention du personnel, un projet a été imaginé après des mois de réunions entre les responsables d'équipes, la cadre, la direction infirmière et les ressources humaines. Une phase test de trois mois est mise en place entre le 1^{er} janvier et le 31 mars 2022. L'horaire de 12 heures étant sur base volontaire et celui-ci ne faisant pas l'unanimité, il existe en parallèle des pauses de travail de 12heures et de 8heures.

Dans un souci de continuité des soins avec possibilité de transmissions de services n'engendrant pas de temps de travail supplémentaire, deux horaires ont été créés pour les pauses de 12heures : 7-19h et 9-21h avec une pause obligatoire d'une heure. Les horaires pour les pauses de 8heures ainsi que les horaires de nuits sont restés inchangés : 7h-15h / 13h30-21h / 20h30-7h30.

Cette nouvelle organisation engendre une diminution du nombre d'infirmiers à deux moments de la journée, entre 7h et 9h ainsi qu'entre 19h et 20h30 entraînant parfois une surcharge de travail et le mécontentement de l'équipe. A la fin de la phase test, les horaires de 12 heures seront maintenus pour les volontaires uniquement en week-end de mai 2022 à janvier 2023. Durant cette période, la recherche d'une autre manière d'organiser le travail en 12 heures se fait en collaboration avec l'équipe, les infirmières chefs et les ressources humaines.

Une nouvelle phase test sera effectuée de février 2023 à avril 2023 pour les personnes volontaires. Les horaires sont les suivants : pour l'équipe travaillant en pauses de 12h : 7h30-20h30 (13h avec une pause d'une heure obligatoire), pour l'équipe travaillant en pause de 8h : 7h00-15h et 13h30-21h avec 30min de pause. Les horaires de nuits ont été modifiés en 20h15-7h45 passant de 11h à 11h30 pour toute l'équipe grâce à un accord signé unanimement.

A. Type d'étude et choix de la méthode.

Cette étude descriptive de population transversale à répétition est monocentrique car elle se déroule sur un lieu unique qui est l'unité des soins intensifs du CHU Tivoli situé à La Louvière.

Cette partie expérimentale tente de répondre à la question de recherche suivante :

« Quel est l'impact des pauses de travail de douze heures sur la satisfaction au travail des infirmiers au soins intensifs du CHU Tivoli ? »

De cette question de recherche découlent plusieurs objectifs, le principal étant d'évaluer la satisfaction au travail et l'impact de l'implémentation d'horaire de 12 heures sur celle-ci.

L'objectif secondaire étant de connaître les impressions et le vécu liés à ce nouvel horaire. Le dernier objectif étant d'évaluer l'intention de quitter la profession dans cette équipe.

Les deux variables retrouvées dans ce travail sont la satisfaction au travail et les horaires de douze heures.

Le concept de la satisfaction étant complexe et multiple, j'ai choisi dans ce travail de la définir comme « la concordance entre les attentes et les résultats obtenus qui mènera à la satisfaction ». (Louche, 2022)

L'implémentation des horaires de 12 heures étant une démarche Bottom-up donnant suite à une forte demande de l'équipe, l'hypothèse principale est la suivante : Les horaires de 12 heures ont un impact positif sur la satisfaction au travail des infirmier(e)s.

Cependant, la demande n'étant pas unanime et cette modification engendrant une réorganisation pour l'ensemble de l'équipe, une autre hypothèse pourrait être : les horaires de 12 heures ont un impact négatif sur la satisfaction au travail des infirmier(e)s travaillant selon le régime des trois pauses.

Une approche quantitative a donc été choisie afin d'obtenir une vision globale et des résultats objectifs permettant de répondre à la question de recherche.

B. Information et recrutement :

Accord de la direction et comité éthique.

Une rencontre avec la direction infirmière a été organisée au préalable afin de présenter les objectifs de l'étude, de valider les questionnaires et d'obtenir l'accord de distribution et d'utilisation des données obtenues. Les données recherchées n'étant pas relatives à des patients, aucun accord du comité éthique n'a été nécessaire.

Présentation à l'équipe.

Dans un premier temps, les participants ont été informés lors d'une réunion d'équipe en octobre 2021 de la mise en place d'une étude en deux temps avec comme objectif l'évaluation de la satisfaction au travail. La variable des 12 heures n'a pas été explicitement mise en avant mais elle n'a pas été cachée au vu de l'évidence liée au calendrier. Un courriel reprenant ces mêmes informations a également été envoyé en fin de réunion.

Un troisième questionnaire a été mis en place vu le faible taux de participation au second et à la modification des horaires entre les deux phases tests.

Distribution et récupération des questionnaires.

La suite s'est effectuée en trois temps : en décembre 2021, en mars 2022 et en mars 2023, les questionnaires ont été mis à disposition de l'équipe dans la salle de pause et simultanément via un courriel sur leur adresse électronique professionnelle pour être remis après complétion dans une boîte aux lettres prévue à cet effet.

Chaque questionnaire a été remis le 1^{er} du mois avec une date butoir au 15 ce qui correspond à deux semaines d'échéance par questionnaire.

Les données sont anonymisées, les participants ne sont pas identifiés par leurs noms mais par un code choisi par leur soin et la récolte de données socio-démographiques.

Population et échantillonnage.

La population concernée est composée des infirmiers travaillant au sein du service des soins intensifs du CHU Tivoli avec les critères d'inclusion et d'exclusion qui sont les suivants :

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
- Infirmiers salariés travaillant actuellement dans le service des soins intensifs du CHU Tivoli. - Quel que soit le temps de travail, l'ancienneté, les caractéristiques socio-démographique. - Participant ou non à la phase test des 12h.	- Infirmier réalisant l'étude (n=1) - Infirmiers aux soins intensifs du CHU Tivoli en congé prophylactique, congé maternité/allaitement et maladie longue durée. - Infirmiers travaillant en dehors du service des soins intensifs du CHU Tivoli - Personnels soignant de l'unité hors infirmier : aides-soignants, Médecins, kinésithérapeutes. - Personnels non soignants de l'unité : aides logistiques, agents d'entretiens, etc.

L'étude étant monocentrique et la participation étant sur base volontaire, l'échantillonnage est de ce fait un échantillonnage non probabiliste de commodité.

Le nombre de participants a donc varié selon les questionnaires.

Date	Population totale Infirmiers aux soins intensifs du CHU Tivoli	Exclus de l'étude	Inclus dans l'étude	Participants (n)	% participants
Décembre 2021	43	5	38	26	68.42%
Mars 2022	40	7	33	14	42.42%
Mars 2023	43	6	37	23	62.16 %

C. Collecte des données

Trois questionnaires ont été distribués en trois temps : Un premier questionnaire en décembre 2021 avant la mise en place de la phase test, un deuxième deux mois après l'implantation de celle-ci, en mars 2022 et un dernier en mars 2023, un an après la mise en place des 12 heures et un mois après la phase test des nouveaux horaires.

Le premier questionnaire se divise en 5 parties.

Partie 1 : Préambule.

Celui-ci reprend l'objectif de l'étude, le temps de réponse approximatif de 10 minutes, des consignes simples de remplissage, un rappel sur le caractère volontaire de la participation ainsi que sur l'anonymat et la confidentialité des données.

Partie 2 : Les caractéristiques socio-démographiques.

- Sexe
- Âge
- Présence d'enfants
- Ancienneté en années
- Le temps de travail
- La participation ou non à la phase test.

Partie 3 : Evaluation de la satisfaction actuelle au travail.

Dans ce travail, la satisfaction sera évaluée de manière globale et en facette au travers de 19 aspects de la satisfaction. La mesure globale est simple et rapide, elle permet à chacun d'avoir sa propre définition de la satisfaction. Celle-ci sera utilisée afin de comparer la satisfaction entre les deux groupes d'horaires mais également de façon individuelle à travers le temps.

Néanmoins, l'évaluation à travers différents aspects de la satisfaction est également intéressante pour connaître le niveau de satisfaction de chacun selon différents items définis.

Cette évaluation se fera à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points : Très insatisfait- insatisfait- plutôt insatisfait- neutre- plutôt satisfait- satisfait- très satisfait.

L'échelle de Likert a été choisie car elle est simple et rapide d'utilisation, elle permet également d'obtenir des réponses plus nuancées ce qui est intéressant sur un sujet tel que la satisfaction.

La satisfaction générale au travail n'a pas été définie dans le questionnaire et est posée en premier lieu permettant une évaluation non influencée par les items ou les questions suivantes.

Concernant les différents aspects de la satisfaction, ceux-ci ont été choisis après l'analyse de quatre échelles de mesure de la satisfaction au travail :

- **Minnesota** Satisfaction questionnaire qui est la référence dans les études sur la satisfaction au travail. Cependant, c'est une échelle datant de 1967, non spécifique au domaine des soins mais incluant peu de questions sur l'horaire de travail.
- **MMSS** (The Mueller/McCloskey Nurse Job Satisfaction *Scale*) : Echelle datant de 1989, spécifique au personnel infirmier, comportant 31 items mais peu de questions sur le volet psychologique.
- **Saphora-Job** : Questionnaire sur la satisfaction au travail des professionnels de santé et médico-sociaux réalisé en 2015 en France comportant 59 items organisés en 9 sections. Il est très complet et intéressant mais ne contient aucune question sur les horaires de travail.
- **NEXT-PRESS** : Enquête de satisfaction et des raisons de départ prématuré des infirmiers réalisé en Europe de 2002 à 2005. Le questionnaire est spécifique aux infirmiers et aux problèmes actuels, il est très complet mais comporte plus de 100 questions pour un total de pages entre 24 et 37 étant trop chronophage pour cette étude.

Un tableau a été créé reprenant les différents items étudiés dans chacun des questionnaires pour y ressortir les plus utilisés et les plus pertinents selon l'objectif de la recherche. Un total de 19 items a été retenus pour créer le questionnaire utilisé dans cette étude :

1. La possibilité **d'utiliser vos compétences** et aptitudes professionnelles
2. La possibilité de **prendre des décisions**.
3. La possibilité de **réaliser et d'organiser** vos journées pour travailler avec efficacité.
4. Le **sentiment d'accomplissement** que vous retirez de votre travail
5. **L'épanouissement** dans votre travail
6. La possibilité de donner des **soins adéquats**
7. Les **conditions physiques de travail**

8. Le nombre **de jours de travail** prestés **par mois**
9. Le nombre **de jours de travail** prestés **par semaine**.
10. Le nombre de **week-end de travail** par mois
11. La possibilité de concilier **vie professionnelle et vie privée**
12. La présence de **soutien psychologique**.
13. La possibilité d'**avancement et de perspective professionnelle**.
14. Les relations avec les **personnes avec qui vous travaillez**.
15. La possibilité d'**entraide** avec les collègues pour un travail en équipe
16. Les relations avec votre **supérieur hiérarchique**.
- 17a. Votre **rémunération** par rapport à vos besoins
- 17b. Votre rémunération par rapport à votre charge de travail et vos responsabilités.
18. La manière dont votre travail est **apprécié et reconnu**.
19. Les orientations données par **la direction**.

Partie 4 : Degré d'importance.

Les 19 aspects de la satisfaction préalablement évalués sur l'échelle de Likert vont ici être triés selon leur ordre d'importance en leur attribuant un numéro de 1 à 19. 1 étant l'aspect ayant le plus d'importance et 19 le moins d'importance sur la satisfaction au travail du participant.

Le but de cette question est premièrement de repérer les aspects qui reviennent le plus souvent comme important pour la satisfaction au travail de cette équipe.

Comme relevé par (Tavani et al., 2014), il est important de ne pas mettre tous les items sur un pied d'égalité car certains peuvent être considérés comme « très insatisfaits » mais n'avoir aucune conséquence sur la satisfaction au travail. De ce fait, dans un deuxième temps, nous analysons le niveau de satisfaction des 19 items en fonction de l'importance qu'ils ont sur la satisfaction au travail.

Partie 5 : Intention de quitter la profession.

L'implémentation des horaires de douze heures ayant été acceptée par la direction dans un but d'attractivité et de rétention du personnel, il est intéressant de pouvoir évaluer l'intention de quitter la profession des participants par la question suivante : « si possible, quitteriez-vous votre travail au cours de la prochaine année en raison d'une insatisfaction au travail ? OUI – NON - INCERTAIN » suivie d'une question ouverte permettant de donner les raisons de ce choix.

Le deuxième et le troisième questionnaire sont identiques, ils se divisent également en 5 parties et ont été distribués respectivement 2 mois et un an après la mise en place de la phase test d'implémentation des horaires de douze heures.

Partie 1 : Le préambule.

Elle reprend les mêmes informations actualisées avec les données de ce questionnaire.

Partie 2 : Les caractéristiques socio-démographiques.

Elle reprend les mêmes données que le premier questionnaire.

Partie 3 : Evaluation de la satisfaction actuelle au travail.

Elle reprend les mêmes items à évaluer selon la même échelle de Likert afin de comparer les réponses après la mise en place des horaires de douze heures.

Partie 4 : Les horaires de 12 heures.

Cette partie cible la deuxième variable présente dans cette étude, les horaires de 12 heures. Pour commencer, les questions suivantes seront posées de la même manière quel que soit l'horaire de travail effectué afin de comparer les réponses des deux groupes et de façon ouverte pour ne pas influencer les réponses et permettre des réponses auxquelles je n'aurais pas pensé.

- Quel est pour vous le plus gros avantage des horaires en 12 heures ?
- Quel est pour vous le plus gros inconvénient des horaires en 12 heures ?

Ensuite, un tableau reprenant les conséquences des horaires de 12 heures étudiées dans la partie théorique a été créé en demandant à chacun si, selon eux, cet horaire avait un impact positif, négatif ou aucun impact sur les items suivants :

- La fatigue
- L'épuisement professionnel/burn-out
- Le bien-être
- La satisfaction au travail
- L'absentéisme
- La dotation infirmière
- La productivité
- La qualité des soins
- La continuité des soins
- La sécurité des patients
- Le risque d'erreurs
- La qualité des informations transmises lors des rapports de transmissions.

Pour terminer cette partie, deux questions sur l'intention de conserver ou d'essayer l'horaire de 12 heures :

- Si vous n'avez pas participé à la phase test des 12heures, avez-vous envie de l'essayer ? OUI-NON et pourquoi ?
- Si vous avez participé à la phase test des 12heures, avez-vous envie de le conserver ? OUI-NON et pourquoi ?

Partie 5 : Intention de quitter la profession.

Les mêmes questions sont posées afin de comparer dans le temps l'intention de quitter la profession et les raisons identifiées.

D. Méthodes statistiques et logiciels utilisés.

L'ensemble des réponses aux questionnaires ont été regroupées dans des documents Excel puis exportées sur SPSS afin d'être nettoyées et de transformer ces données en résultats pouvant être interprétés et analysés.

IV. RESULTATS

A. Données générales.

a. La participation aux questionnaires.

Tableau 1 : La population aux soins intensifs du CHU Tivoli et participation à l'étude.

Date	Population totale Infirmiers aux soins intensifs du CHU Tivoli	Exclus de l'étude	Inclus dans l'étude	Répondants (n)	% participation
Décembre 2021	43	5	38	26	68.42%
Mars 2022	40	7	33	14	42.42%
Mars 2023	43	6	37	23	62.16 %

Tableau 2 : La participation aux horaires de 12 heures.

Date	Population inclus dans l'étude	8h	12h	% 12h	Participants (n)	8h	12h	% 12h
Décembre 2021	38	22	16*	42.10%	26	10	16*	61.54%
Mars 2022	33	15	18	54.54%	14	6	8	57,14%
Mars 2023	37	18	19	51.35%	23	12	11	47.83%

*intention de participation à la phase test de l'horaire de 12heures.

Pour rappel, les questionnaires ont été distribués à trois moments au sein de l'équipe infirmière des soins intensifs du CHU Tivoli. Le taux de participation à l'étude est aux alentours de 60% pour le premier et le dernier questionnaire et uniquement de 42% pour le questionnaire de mars 2022. De plus, la complétion de ce dernier étant souvent incomplète, la suite ne prendra pas en compte ce questionnaire et se basera sur les résultats de décembre 2021 et de mars 2023.

Sur les 38 et 37 personnes pouvant être incluses dans l'étude, nous avons respectivement eu 26 et 23 répondants au total.

Comme repris dans le tableau n°2, en décembre 2021, 42.10% (n=16) des infirmiers de l'équipe ont l'intention de participer à la phase test des horaires de douze heures. Un an après

la mise en place, en mars 2023, et à la suite de différents remaniements tant dans la gestion de l'horaire que dans l'équipe, ils sont 51.35% (n=19) à prester des journées de 12heures.

Le taux de répondants faisant partie de l'équipe des douze heures est quant à lui passé de 61,54% à 47.83.

b. Les caractéristiques socio-démographiques.

Tableau 3 : Les caractéristiques socio-démographiques.

Période		Décembre 2021			Mars 2023		
Participations aux horaires de 12h. n (%)		Non 10 (38.5)	Oui 16 (61.5)	Total n=26	Non (n= 12)	Oui (n=11)	Total (n= 23)
Sexe n (%)	Masculin	1	2	3	0	0	0
	Féminin	9	14	23	12	11	23
Age (années)	20-29	0	11	11	0	6	6
	30-39	3	4	7	5	4	9
	40-49	1	0	1	1	0	1
	50-59	5	1	6	4	1	5
	>60	1	0	1	2	0	2
Enfants	Non	2	14	16	1	10	11
	Oui	8	2	10	11	1	12
Ancienneté (années)	<1	0	3	3	0	1	1
	1-5	0	8	8	0	6	6
	6 à 10	0	2	2	2	2	4
	11 à 20	3	2	5	3	1	4
	>20	7	1	8	7	1	8
Temps de travail (%)	100	3	10	13	2	7	9
	80	5	3	8	7	3	10
	75	1	1	2	2	1	3
	50	0	2	2	0	0	0
	<50	1	0	1	1	0	1

Les caractéristiques socio-démographiques des répondants sont reprises dans le *tableau n°3*.

Si 3 hommes ont participé au premier questionnaire, les 23 femmes représentent la majorité et deviennent la totalité des répondants au dernier questionnaire.

Toutes les catégories d'âges entre 20 et plus de 60ans sont représentées. Cependant, les moins de quarante ans représentent respectivement plus de 70 et 65% des répondants. La participation à l'horaire de douze heures est plus présente chez les plus jeunes, aucun répondant de moins de 30ans ne garde l'horaire journalier de 8heures. La même observation peut être faite concernant l'ancienneté, toutes les catégories sont présentes avec une majorité d'ancienneté entre 1-5 ans (n=8 en 2021 et n=6 en 2023) et plus de 20ans (n=8 en 2021 et en 2023).

Le taux de participants ayant des enfants passe de 38 à 52%, nous pouvons également voir que la majorité des participants à l'horaire de 12 heures n'ont pas d'enfants, passant de 87.5% en décembre 2021 à 90% en mars 2023.

Concernant le temps de travail, la majorité des répondants prestent plus de 80%. En décembre 2021, 50% des répondants sont temps plein, suivi de 30% ayant un 4/5^{ème}. En mars 2021, les répondants sont majoritairement (43.47%) des 4/5^{ème} suivi de près par 39% prestant un temps plein.

B. Données sur la satisfaction au travail :

La satisfaction des répondants a été évaluée de façon globale et selon différents items sur une échelle de Likert à 7 points détaillée comme suit : 1- très insatisfait 2- insatisfait 3- plutôt insatisfait 4- neutre 5- plutôt satisfait 6- satisfait 7- très satisfait.

Tableau 4 : Satisfaction générale au travail sur une échelle de Likert à 7 points.

	Décembre 2021	Mars 2023
<i>Satisfaction générale au travail</i>		
Moyenne	4.04	5.13
Médiane	4	5
Mode	5	5
Ecart-type	1.6337	0.694
Test U Mann-Whitney (p-value)	0.006	

À l'indication, votre satisfaction générale sur votre activité professionnelle actuelle, la moyenne se situe à 4.04 (s=1.637) en décembre 2021 et à 5.13 (s=0.694) en mars 2023. La moyenne de la satisfaction générale au travail est donc passée de neutre à plutôt satisfait entre les deux questionnaires. La réponse la plus fréquemment donnée à cette question est identique dans le temps et se situe à 5, plutôt satisfait. La différence de satisfaction générale au travail entre décembre 2021 et mars 2023 est statistiquement significative.

Figure 1: Les différents items liés à la satisfaction au travail

Q1	La possibilité d'utiliser vos compétences et aptitudes professionnelles
Q2	La possibilité de prendre des décisions .
Q3	La possibilité de réaliser et d'organiser votre travail pour travailler avec efficacité.
Q4	Le sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre journée de travail.
Q5	L' épanouissement dans votre travail.
Q6	La possibilité de donner des soins adéquats .
Q7	Les conditions physiques de travail.
Q8	Le nombre de jours de travail prestés par mois.
Q9	Le nombre de jours de travail prestés par semaine.
Q10	Le nombre de week-end de travail par mois.
Q11	La possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée .
Q12	La présence de soutien psychologique .
Q13	La possibilité d'avancement et de perspective professionnelle.
Q14	Les relations avec les personnes avec qui vous travaillé.
Q15	La possibilité d'entraide avec les collègues pour un travail en équipe.
Q16	Les relations avec votre supérieur hiérarchique .
Q17a	Votre rémunération par rapport à vos besoins financiers .
Q17b	Votre rémunération par rapport à votre charge de travail et vos responsabilités .
Q18	La manière dont votre travail est apprécié et reconnu .
Q19	Les orientations données par la direction .

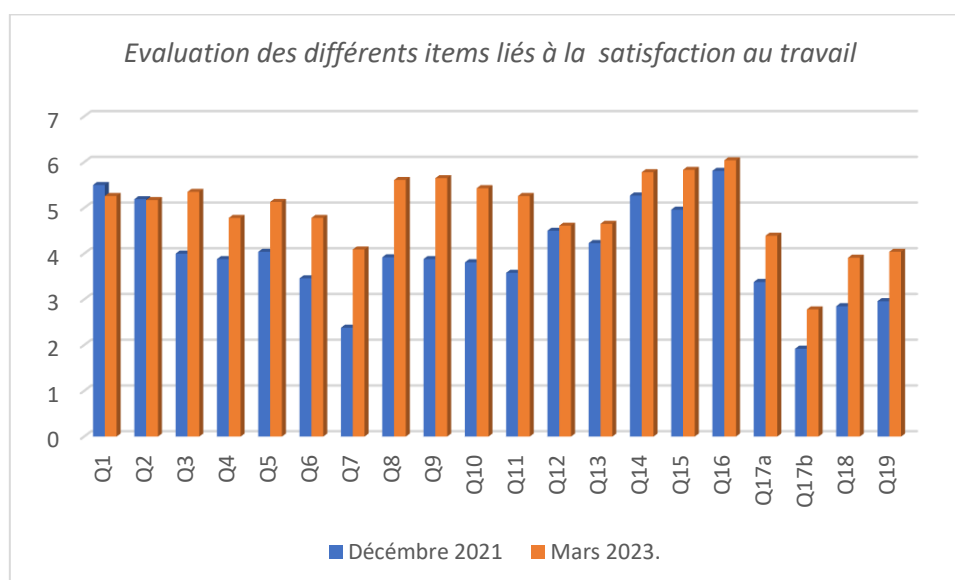
Tableau 5 : Comparaison des items de satisfaction au travail entre décembre 2021 et mars 2023.

	Moyenne		Médiane		Mode		Ecart type		Test U Mann-Whitney *
	T0	T2	T0	T2	T0	T2	T0	T2	p-value**
Q1	5.5	5.26	5.5	5	5	5	1.175	0.689	,309
Q2	5.19	5.17	5	5	6	5	1.386	0.491	,685
Q3	4	5.35	4	5	3	6	1.497	0.885	<,001
Q4	3.88	4.78	4	5	3b	5	1.366	0.850	,018
Q5	4.04	5.13	4	5	5	5	1.280	0.815	,002
Q6	3.46	4.78	3	5	3	5	1.272	0.850	<,001
Q7	2.38	4.09	2	4	2	4	1.299	0.900	<,001
Q8	3.92	5.61	4	6	4	6	1.354	0.988	<,001
Q9	3.88	5.65	4	6	4	6	1.243	1.027	<,001
Q10	3.81	5.43	4	6	4	6	1.524	1.237	<,001
Q11	3.58	5.26	3	5	3	5b	1.474	1.010	<,001
Q12	4.5	4.61	5	5	5	5	1.175	0.839	,915
Q13	4.23	4.65	4	5	4	4	1.032	0.714	,100
Q14	5.27	5.78	5	6	5	6	1.116	0.795	,063
Q15	4.96	5.83	5	6	5	6	0.916	0.717	<,001
Q16	5.81	6.04	6	6	5b	6	1.059	0.706	,510
Q17a	3.38	4.39	3	5	3	5	1.499	1.438	,024
Q17b	1.92	2.78	2	3	1	3	1.164	0.902	,002
Q18	2.85	3.91	3	4	1	4	1.567	0.793	,010
Q19	2.96	4.04	3.5	4	4	4	1.371	0.878	,007

* Le niveau de signification est de ,050.

La signification asymptotique est affichée.

Figure 2 : moyennes des différents items liés à la satisfaction au travail.



Pour rappel, une analyse en facettes a également été réalisée en posant 20 questions reprenant 19 items liés à la satisfaction au travail (*Figure 1*). Celle-ci repose sur la même échelle de Likert à points et est identique dans les deux questionnaires. (*Figure 2*).

En décembre 2021, les cinq items ayant obtenus les plus hauts taux de satisfaction sont les suivants :

- Q16 : Les relations avec votre supérieur hiérarchique ($\bar{x} = 5.81$)
- Q1 : La possibilité d'utiliser vos compétences et aptitudes professionnelles ($\bar{x} = 5.50$)
- Q14 : Les relations avec les personnes avec qui vous travaillez ($\bar{x} = 5.27$)
- Q2 : La possibilité de prendre des décisions ($\bar{x} = 5.19$)
- Q15 : La possibilité d'entraide avec les collègues. ($\bar{x} = 4.96$)

En revanche, les cinq questions ayant obtenus les moyennes les plus basses sont :

- Q17b : Votre rémunération par rapport à votre charge de travail et vos responsabilités. ($\bar{x} = 1.92$)
- Q7 : Les conditions physiques de travail ($\bar{x} = 2.38$)
- Q18 : La manière dont votre travail est apprécié et reconnu ($\bar{x} = 2.85$)
- Q19 : Les orientations données par la direction ($\bar{x} = 2.96$)
- Q17a : Votre rémunération par rapport à vos besoins financiers ($\bar{x} = 3.38$)

En mars 2023, deux ans après la mise en place des horaires de douze heures, les relations avec votre supérieur hiérarchiques ($\bar{x} = 6.04$), la possibilité d'entraide avec les collègues. ($\bar{x} = 5.83$) et les relations avec les personnes avec qui vous travaillez ($\bar{x} = 5.78$) restent dans les items ayant la moyenne la plus haute en formant le trio de tête.

Les questions 8 et 9 sur le nombre de jours de travail prestés par semaine ($\bar{x} = 5.65$) et par mois ($\bar{x} = 5.61$) font dorénavant partie du top 5 alors qu'ils étaient respectivement à la 10^{ème} et 9^{ème} place avant la mise en place des journées de douze heures.

Les cinq items avec les moyennes de satisfaction les plus basses restent inchangés avec en tête la rémunération par rapport à la charge de travail et aux responsabilités ($\bar{x} = 2.78$) en cinquième position, la rémunération par rapport aux besoins financiers ($\bar{x} = 4.39$). Les trois autres items restent identiques mais changent de position comme suit : la manière dont votre

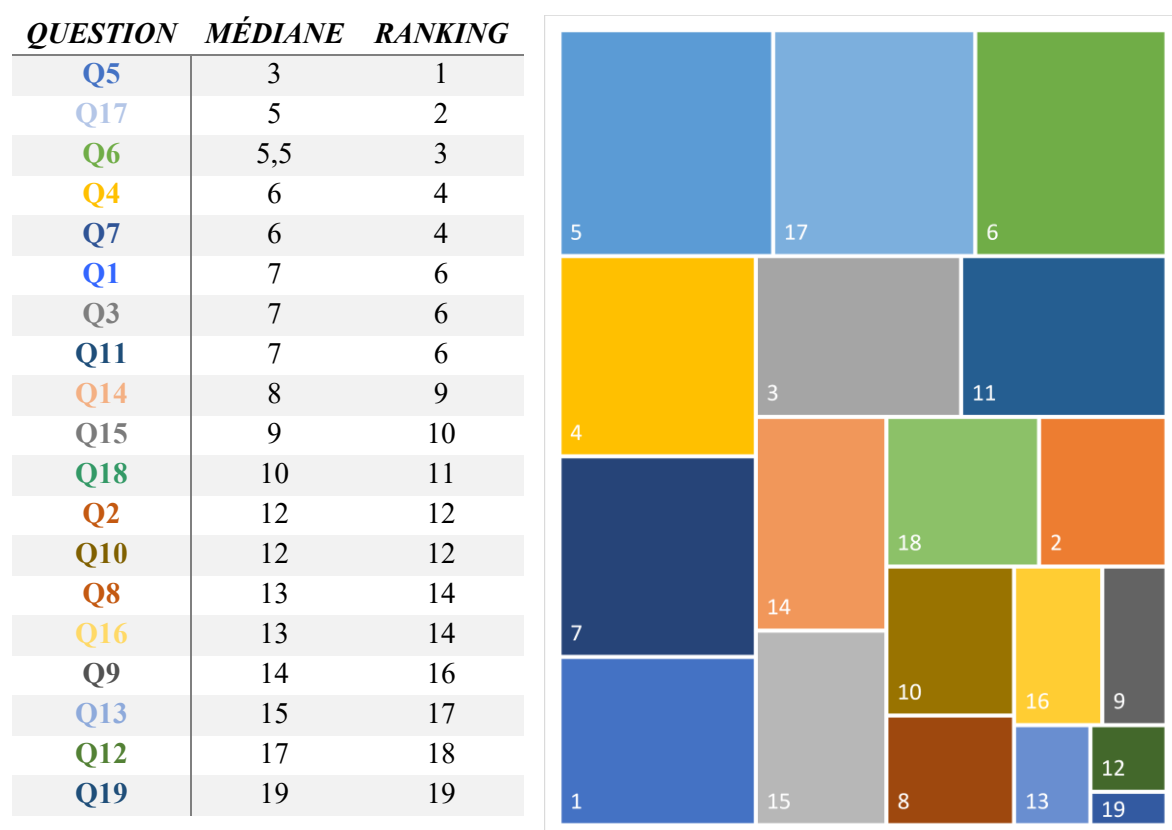
travail est apprécié et reconnu ($\bar{x} = 3.91$), les orientations données par la direction ($\bar{x} = 4.04$) et les conditions physiques de travail ($\bar{x} = 4.09$).

On peut observer une augmentation de la moyenne de satisfaction pour 18 items sur 20 entre décembre 2021 et mars 2023. Les deux questions qui dérogent à cette observation sont la possibilité d'utiliser vos compétences et aptitudes professionnelles et la possibilité de prendre des décisions qui passent respectivement de 5.5 à 5.26 et de 5.19 à 5.17.

Lorsque l'on se penche sur les questions de 8 à 10 relatives aux horaires de travail et sur la question 11 sur la possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle nous pouvons voir une augmentation de cette moyenne de satisfaction. Ces différences sont statistiquement significatives et vont dans le même sens que les réponses obtenues à la questions ouverte sur les avantages et les inconvénients des horaires de douze heures : « plus de jours de congés », « plus de motivation à venir travailler » « un meilleur équilibre vie privée/ vie professionnelle ».

C. Données sur le degré d'importance des aspects de la satisfaction :

Figure 3 : Degré d'importance des aspects de la satisfaction au travail



Après avoir observé la satisfaction de façon globale mais également selon diverses facettes à deux moments distincts, nous avons également voulu évaluer le degré d'importance de chaque item dans la satisfaction au travail des répondants. En effet, un aspect de la satisfaction

pouvant être perçu comme très insatisfaisant n'est pas forcément vu comme un item intervenant dans la satisfaction au travail pour l'échantillon et inversement pour un item perçu comme très satisfaisant n'est pas obligatoirement un critère important dans la satisfaction.

Pour ce faire, lors du premier questionnaire, les items ont été classés de 1 à 19 par chaque répondant ; 1 étant l'aspect le plus important et 19 le moins important dans leur satisfaction au travail. Le calcul de la médiane pour chaque question a permis le classement repris dans la *Figure n°3*

L'épanouissement dans le travail semble être l'aspect le plus important dans la satisfaction au travail de l'échantillon suivi de la rémunération et de la possibilité de donner des soins adéquats.

En revanche, les orientations données par la direction, la possibilité d'avancement et de perspective professionnelles et la présence de soutien psychologique sont les aspects ayant le moins d'impact sur la satisfaction au travail.

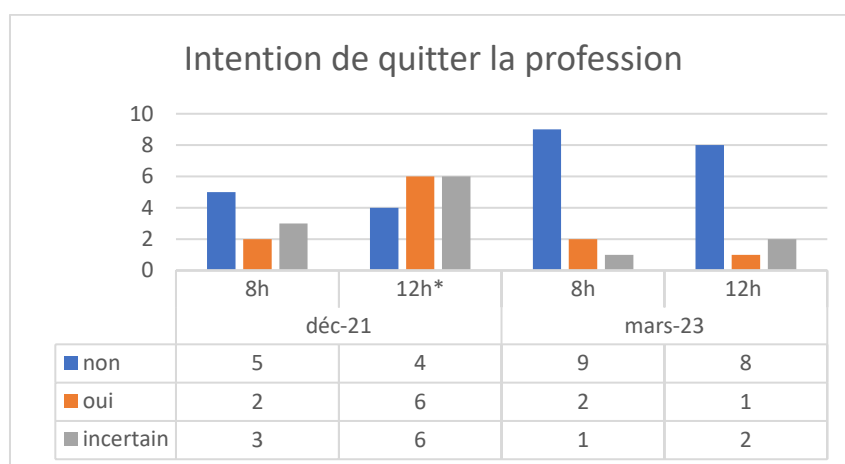
Les questions relatives aux horaires de travail se situent entre les rangs 12 et 16 et la possibilité de concilier vie privée et professionnelle est au rang 7.

Les items « sentiment d'accomplissement tiré d'une journée de travail » et « possibilité de donner des soins adéquats » arrivent au rang 4 et 5.

D. Données sur l'intention de quitter la profession :

Les réponses sur les intentions de départ liées à une insatisfaction au travail ont été reportées dans la *figure 4*, les précisions sur les raisons de ce choix sont reprises dans la *figure 5*.

Figure 4 : L'intention de quitter la profession dans l'année à la suite d'une insatisfaction au travail.



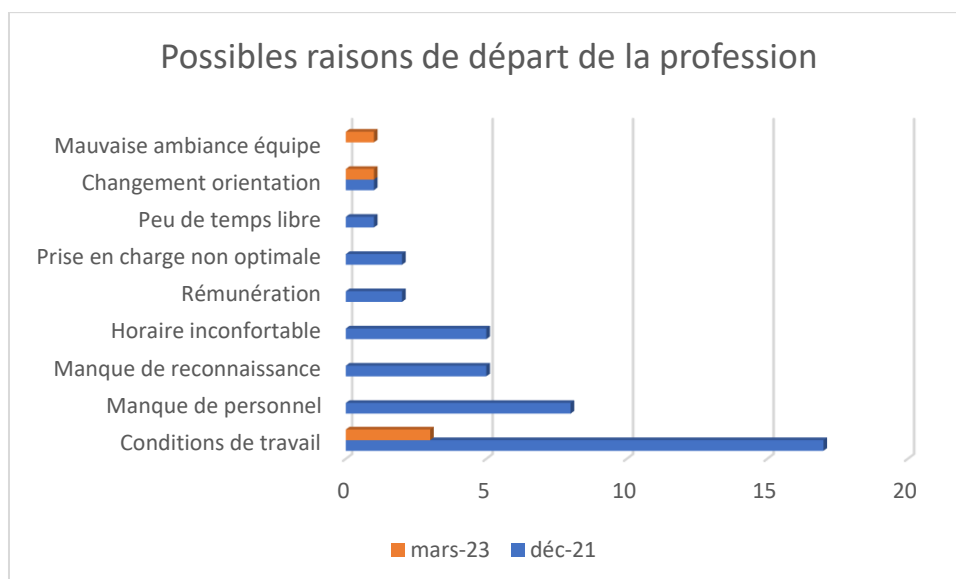
* intention de participation

En décembre 2021, à la question « quitteriez-vous votre travail au cours de la prochaine année en raison d'une insatisfaction au travail ? », $\pm 34\%$ des répondants ont répondu non, 30% ont répondu oui et $\pm 34\%$ étaient incertains.

Les répondants ayant pour objectif de participer à la phase test des douze heures sont 37.5 % à avoir l'intention de quitter leur travail dans l'année contre 20% dans le groupe restant en horaire journalier de 8heures. Ces chiffres montent à 75% contre 50% si on ajoute les personnes incertaines. Alors que 50% des répondants en horaire de 8h n'ont pas l'intention de quitter la profession contre 25% des répondants en 12h.

En mars 2023, deux ans après la mise en place des horaires de 12heures, près de 74% des répondants n'ont pas l'intention de quitter leur emploi ce qui représente 75% des répondants en 8h et $\pm 72\%$ des répondants en 12h. 13% de l'échantillon a l'intention de quitter et le même nombre est incertain.

Figure 5 : Les raisons invoquées pour un possible départ.



Les conditions de travail comme motif d'un potentiel départ ont été relevés dans la totalité des questionnaires répondant « Oui ou incertain » en décembre 2021. Le manque de personnel revient dans 50% de ces questionnaires suivis par le manque de reconnaissance et les horaires inconfortables. D'autres éléments tels que la rémunération, la prise en charge non optimale et le changement d'orientation ont également été invoqués.

Dans les 6 questionnaires de mars 2023 indiquant vouloir ou être incertains de quitter leur emploi, seules les conditions de travail sont sorties à 3 reprises. Le changement d'orientation et la mauvaise ambiance dans l'équipe ont été relevés chacun par une personne différente.

E. Données sur l'intention de conserver ou non les horaires de 12 heures.

L'ensemble des répondants au questionnaire de mars 2023 (n=23) ont donné leur intention de conserver ou de rejoindre l'horaire journalier en 12heures.

		Prochain horaire		Total
		8heures	12heures	
Horaire actuel	8heures	9	3	12
	12heures	0	11	11
Total		9	14	23

100% des répondants pratiquant l'horaire de douze heures veulent conserver ce type d'horaire. Ces 11 personnes représentent 57.9% des personnes de l'équipe sous le régime des 12h au moment du questionnaire.

Les motifs sont les suivants : Plus de jours de congé et moins de jour de présence à l'hôpital (n = 7), une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle (n=6), une augmentation de

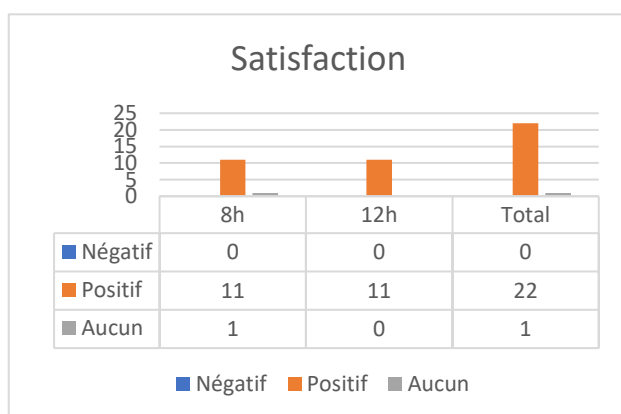
la motivation au travail (n=3) et une meilleure continuité des soins grâce à une facilité de planifier les soins sur la journée (n=4).

Concernant les personnes ayant conservé l'horaire de 8h, 3 personnes sur les 12 répondants veulent changer d'horaire et prendre part aux horaires de douze heures, ce qui correspond à 25% des répondants. Les 75% restants préférant garder leur horaire actuel. Ces 12 répondants représentent 66.6% des travailleurs prestant 8h par jour en mars 2023.

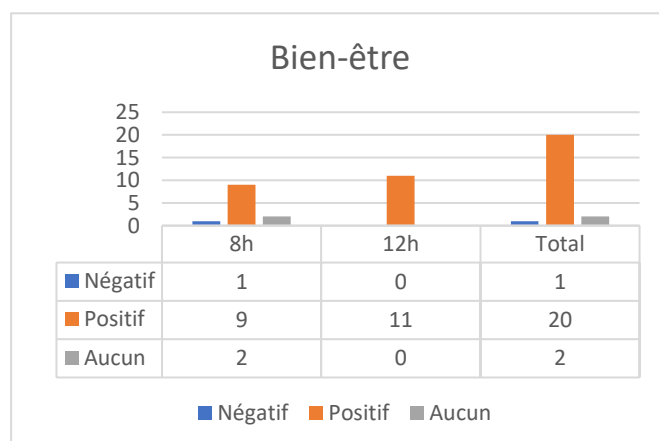
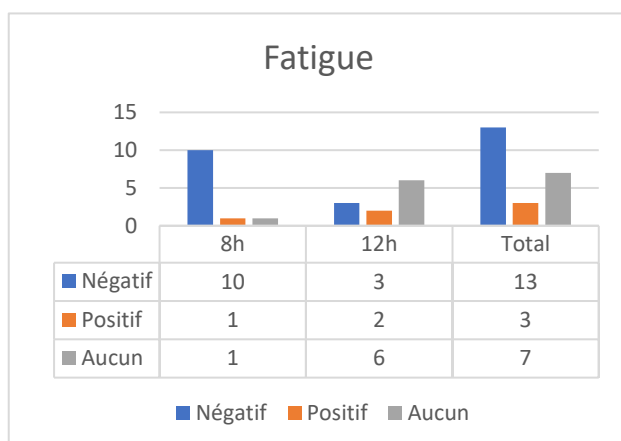
Les arguments contre le passage en 12h sont majoritairement la fatigue liée aux longues journées (n=5) et le peu de temps libre sur le restant de la journée (n=2).

F. Données sur l'impact des horaires de douze heures.

Lors du dernier questionnaire en mars 2023, les répondants ont donné leurs impressions quant à l'impact des horaires de douze heures sur différents items couramment repris dans la littérature.

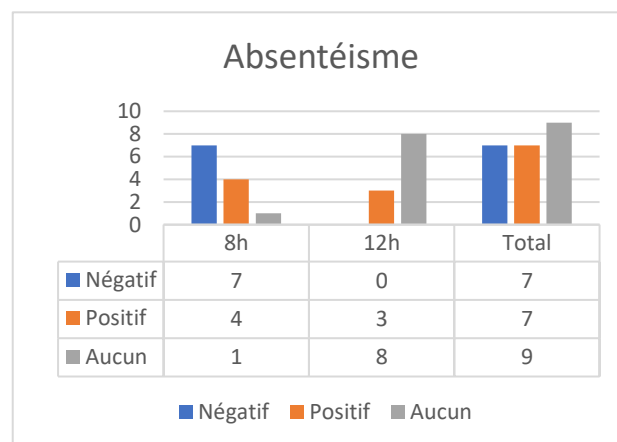
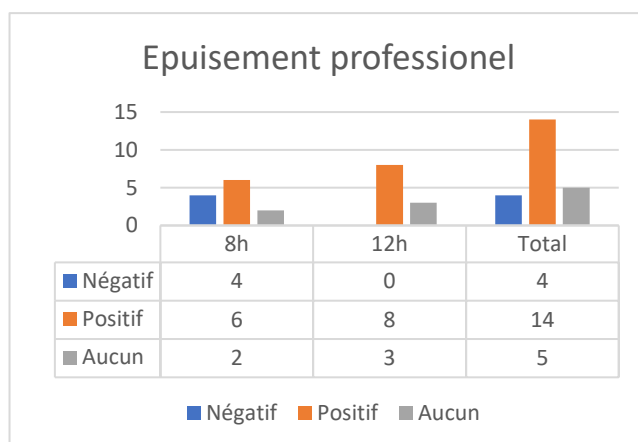


Pour la quasi-totalité des répondants(n=22), les horaires de douze heures ont un impact positif sur la satisfaction au travail.



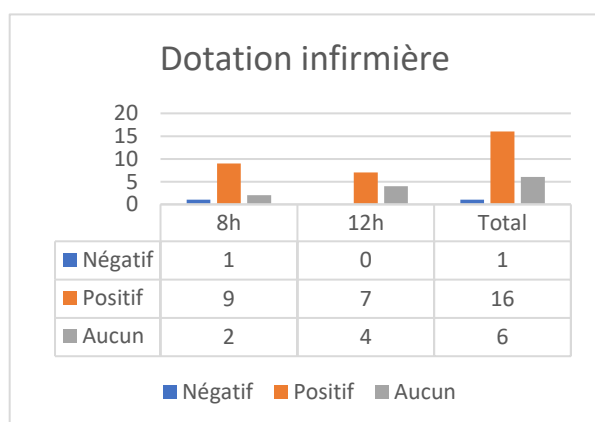
Treize répondants dont 10 en horaire de 8heures pensent que les journées de 12heures augmentent la fatigue. Chez les travailleurs en 12heures, 6 indiquent qu'il n'y a aucun impact

sur la fatigue et 2 voient un impact positif. Cependant, pour la majorité des répondants (n=20), les horaires de douze heures ont un impact positif sur le bien-être.

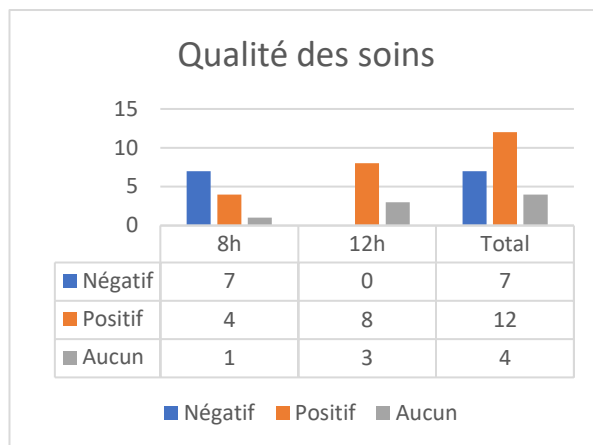
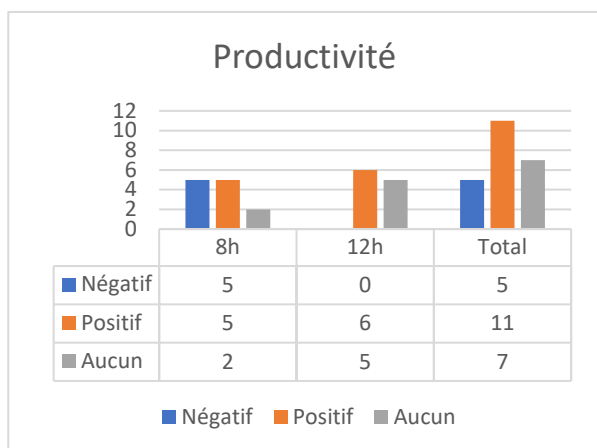


L'épuisement professionnel est impacté positivement par les journées de douze heures selon 14 répondants. Pour les travailleurs prestant des journées de 8heures, la moitié d'entre eux pensent à un impact positif, 4 à un impact négatif et deux pensent qu'il n'y a aucun lien entre les horaires de douze heures et l'épuisement professionnel.

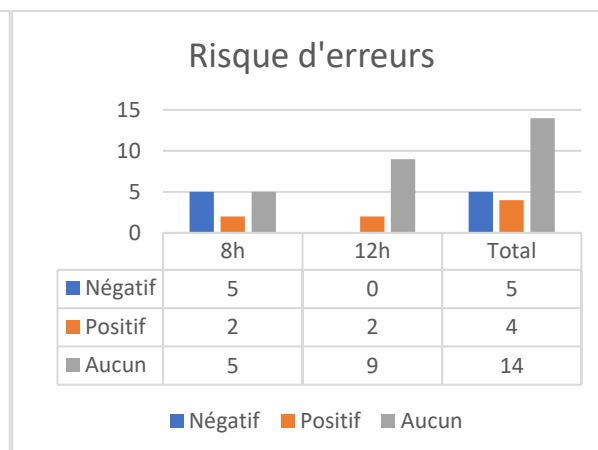
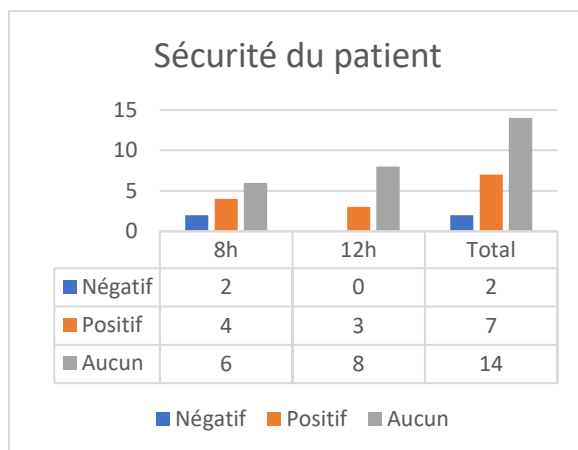
L'impact sur l'absentéisme donne des réponses dispersées quel que soit le groupe de travailleurs.



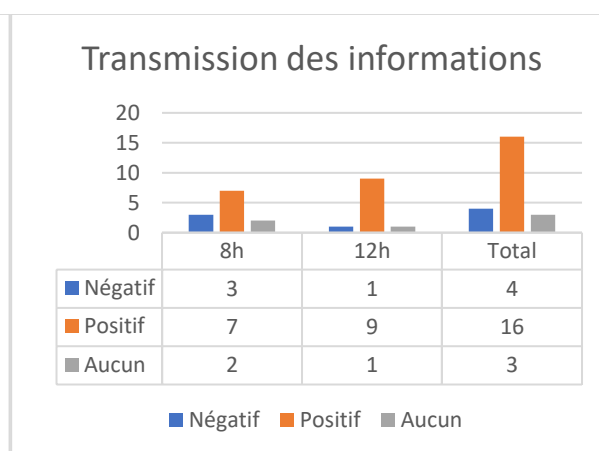
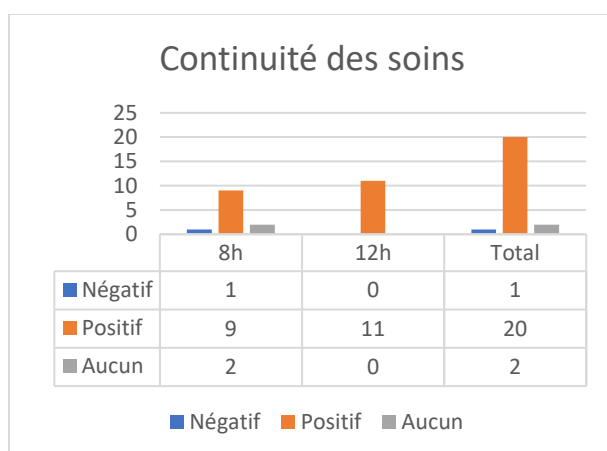
16 répondants pensent que les douze heures ont un impact positif sur la dotation infirmière quel que soit leur horaire de travail actuel.



La moitié des répondants voient un impact positif sur la productivité et la qualité des soins. L'autre moitié des répondants sont partagés équitablement entre l'absence d'impact et un impact négatif.



Concernant la sécurité du patient et le risque d'erreur, plus de la moitié des répondants (n=14) ne voient aucune influence liée aux horaires de douze heures.



20 répondants dont la totalité des travailleurs en horaire de douze heures pensent que celui-ci a un impact positif sur la continuité des soins. Concernant la transmission des informations lors des rapports infirmiers, 16 répondants y voient un impact positif.

G. Conclusion des résultats.

Entre décembre 2021 et mars 2023, la mesure de la satisfaction au travail des infirmiers dans le service des soins intensifs du CHU Tivoli a augmenté qu'elle soit globale ou selon les divers items.

Parallèlement, l'intention de quitter la profession a diminué en passant de 30 à 13%.

Les impacts liés aux horaires de douze heures sont perçus par l'équipe de façon positive pour les variables telle que la satisfaction, le bien-être, la dotation infirmière, la continuité des soins et la transmission d'information. L'impact des autres variables sont perçues de manière différente entre le personnel prestant des journées de 8 ou de 12heures.

A la fin de la dernière phase test, l'ensemble des répondants travaillant en horaire de douze heures désire conserver cet horaire. Seul 25% des répondants travaillant en horaire de huit heures pensent adopter l'horaire en douze heures.

V. DISCUSSION

L'objectif de cette recherche était d'étudier l'impact des horaires de douze heures sur la satisfaction au travail. Pour ce faire, des questionnaires ont été distribués aux infirmiers du service de soins intensifs du CHU Tivoli avant et un an après la mise en place de ce nouvel horaire pour les travailleurs volontaires.

Les difficultés et biais :

Différents éléments ont amenés des obstacles et des difficultés à prendre en compte dans l'analyse des résultats. Premièrement, le turn-over, l'oubli du code d'identification et la non-participation à la totalité des questionnaires ont donné suite à l'abandon du deuxième questionnaire mais également à des échantillons différents entre les deux questionnaires analysés ce qui ne permet pas la comparaison de la satisfaction pour le même échantillon ni un suivi individuel. L'analyse a donc été réalisée en considérant les échantillons comme indépendants.

Deuxièmement, la participation aux questionnaires étant sur base volontaire et l'équipe ayant des suspicions sur l'utilisation des données dans un but de pérennisation de l'horaire en douze heures. Le risque à éviter était un biais de sélection avec un échantillon composé majoritairement voire uniquement de travailleurs en horaire de douze heures ou inversement. Ce qui ne fut pas le cas, les échantillons étant composés respectivement de 61.54% et de 47.83% de personnes travaillant en douze heures.

Un élément à garder en tête est le risque que les réponses soient orientées afin de valoriser l'effet des douze heures et de conserver cette nouvelle organisation ou au contraire de la dévaloriser dans l'espoir de la voir disparaître. N'ayant pas de valeurs extrêmes dans les données ni de réponses aux questions ouvertes allant dans ce sens, cette hypothèse semble peu probable mais reste un risque.

Un dernier élément et pas des moindre est l'évolution de la dotation infirmière et de la charge de travail entre les deux évaluations. En décembre 2021, l'unité des soins intensifs comptait 34.8 ETP payé alors qu'elle en contient 36.9 en mars 2023. Il est difficile d'évaluer la différence de charge de travail entre ces deux périodes notamment car les chiffres sur le nombre de lits occupés en mars 2023 ne sont pas encore disponibles. Néanmoins, un indicateur qui pourrait refléter une partie de la charge de travail est le nombre de lits de soins intensifs occupés par des patients atteints de COVID-19 en Belgique qui est passé de 761 en

décembre 2021 à 132 en mars 2023 selon les bulletins épidémiologiques hebdomadaires COVID publiés par Sciensano. (Sciensano, 2023)

L'interprétation des résultats :

La satisfaction, qu'elle soit étudiée de manière globale ou en facettes a augmenté entre décembre 2021 et mars 2023, date à laquelle l'horaire de douze heures a été mis en place. Ces résultats sont en concordance avec les travaux d'Unruh 2014 mais contraire à la majorité des écrits sur le sujet dont l'étude transversale sur 12 pays européens par Dall' Ora en 2015.

De plus, l'horaire de douze heures ne peut être considéré comme la seule variable ayant changé entre ces deux évaluations. La satisfaction au travail étant un concept complexe et reposant sur divers facteurs personnels et organisationnels (Dilig-Ruiz et al., 2018b). Les éléments cités précédemment tels que des échantillons indépendants, la dotation infirmière, la charge de travail et le turn-over peuvent entre autres également avoir impacté les résultats.

De ce fait, nous ne pouvons conclure que l'augmentation de celle-ci est liée uniquement ou en partie au changement d'horaire.

Néanmoins, il est intéressant d'observer les résultats liés aux items considérés comme ayant le plus d'impact sur la satisfaction au travail et également de voir à quels niveaux sont classés les items directement liés aux horaires.

Le top 5 des items ayant le plus d'impact sur la satisfaction au travail comprend l'épanouissement, le sentiment d'accomplissement, la rémunération, la possibilité de donner des soins adéquats et les conditions physiques de travail. Il est intéressant de noter que ces trois derniers sont également obtenus dans les résultats de l'étude PRESST-NEXT sur les aspects les plus fréquemment source d'insatisfaction. (Estryn-Béhar, 2008)

Bien que la moyenne de leur satisfaction ait considérablement augmentée entre les 2 questionnaires, les items directement liés à l'organisation des horaires tels que le nombre de jours travaillés par semaine ou par mois et le nombre de week-end prestés par mois ne sont pas indiqués comme des items importants dans la satisfaction au travail lorsqu'ils sont à classer parmi d'autres aspects. En effet, ils se retrouvent entre le rang 12 et 16 sur un total de 19 items.

Cependant, la quasi-totalité des répondants en mars 2023 pensent que les horaires de 12 heures ont un impact positif sur la satisfaction au travail.

Les réponses aux questions ouvertes sur les avantages des journées de douze heures et les raisons pour la conservation de cet horaire sont en concordance avec les résultats obtenus dans la littérature c'est-à-dire une amélioration de l'équilibre vie privée- vie professionnelle (Dall'Ora et al., 2015) et une augmentation du temps libre (Banakhar, 2017). Ces arguments viennent étayer l'hypothèse d'une confusion entre la satisfaction globale et la satisfaction au travail expliquant la préférence et la demande pour des horaires de douze heures (Ball et al., 2017).

Selon Dall'Ora, ce choix d'ordre privé ferait passer la satisfaction au travail en second plan avec des risques pour le bien-être, la santé mais aussi la qualité et la sécurité des soins (Dall'Ora et al., 2015)

Ces diverses conséquences liées aux journées de douze heures ont été l'objet de diverses études. Dans ce travail, ce sont les impressions des répondants sur ces conséquences qui ont été questionnées.

Comme retrouvé dans plusieurs études (Ball 2017, Banakhar 2017), la majorité des répondants pense que la fatigue est un impact négatif de ce nouvel horaire.

Contradictoirement ils sont également une majorité à penser que celui-ci impacte positivement le bien-être mais également la continuité des soins et la transmission d'informations.

Bien que les études aillent dans le sens d'un impact négatif sur la qualité, la sécurité et le risque d'erreurs, les impressions des répondants sont ici mitigées.

L'impact sur l'épuisement professionnel et l'absentéisme sont également divergents, une divergence que l'on retrouve également dans la littérature où certains voient une diminution des absences à court terme (Banhakar, 2017) et d'autres une augmentation de l'absentéisme liée notamment à la fatigue (Rodriguez 2020, Dall'Ora 2015).

Si la satisfaction est un facteur protecteur de l'intention de quitter la profession et que l'absentéisme et l'épuisement professionnel augmentent ce risque, les horaires de douze heures sont selon Dall'Ora 2015, un facteur prédictif de l'intention de quitter son travail en raison d'une insatisfaction.

A l'inverse, les résultats de nos questionnaires ont montré une diminution de l'intention de quitter passant de 30% à 13% et une intention de rester passant de 34 à 74% tout horaire confondu. Une tendance qui se marque d'autant plus dans le groupe des douze heures.

Cette tendance se ressent également dans l'intention de conserver l'horaire de douze heures qui est unanime et une volonté de changement pour 25% des personnes travaillant en journée de 8heures.

Cependant, au vu des éléments précités : échantillon faible et indépendant, différence dans la dotation infirmière et possiblement dans la charge de travail. Les résultats obtenus ne peuvent être applicables comme une généralité.

VI. CONCLUSION

Les horaires de douze heures sont de plus en plus courants dans le secteur des soins de santé et particulièrement dans les soins infirmiers. Si l'idée était au départ dans le but d'optimiser et de palier à un effectif souvent insuffisant, elle vient désormais également des travailleurs qui y voient surtout un avantage dans leur équilibre vie privée- vie professionnelle grâce à une diminution du nombre de jours de présence sur leur lieu de travail.

Dans la littérature, nous ne retrouvons pas de recommandations unanimes qu'elles soient pour ou contre les journées de travail de douze heures bien que la plupart des études semblent se mettre d'accord quant à l'impact négatif des longues journées de travail sur la fatigue et les conséquences de celles-ci sur le bien-être du personnel et sur les répercussions pour le patient.

Concernant la satisfaction, ce concept étant complexe et multifactoriel, nous ne pouvons conclure que celle-ci est uniquement impactée par le type d'horaire que ce soit positivement ou négativement.

Bien qu'il existe, dans notre étude, une réelle augmentation de la satisfaction depuis la mise en place des horaires de douze heures, le risque d'une confusion entre la satisfaction globale et la satisfaction au travail est une hypothèse plausible en plus des divers éléments pouvant également impacter la satisfaction au travail tels que la charge de travail ou la dotation infirmière.

La mise en place des horaires de douze heures semble convenir à la majorité de l'équipe infirmière qui désire le conserver. Le choix du type d'horaire ayant également un impact positif sur la satisfaction au travail, la présence d'un horaire mixte ou chacun a choisi ou non de prêter des journées de douze heures a un impact positif sur la satisfaction au travail contrairement à l'imposition de celui-ci.

Dans le contexte de la pénurie de personnel infirmier, ce type d'horaire pourrait être un élément attractif ou de rétention mais il est nécessaire d'effectuer de futures recherches dans le but de réduire les risques tant au niveau de la santé du personnel comme la fatigue et le burn-out que pour la qualité des soins et la sécurité du patient. Ces études pourraient porter sur l'optimisation et l'organisation des horaires de 12heures comme les temps de pauses ou les siestes programmées (Han et al., 2021).

Pour conclure, la satisfaction au travail est l'un des éléments essentiels pour faire face à la pénurie infirmière actuelle. Bien que des éléments tels que le salaire, les horaires et l'organisation du travail impactent celle-ci. Il est indispensable de mettre en place des actions permettant une augmentation de la reconnaissance de cette profession afin que les travailleurs puissent retrouver du sens dans cette carrière qu'ils ont choisi.

VII. BIBLIOGRAPHIE

- Aveyard, D. (2016). *How do 12-hour shifts affect ICU nurses?*
<https://www.proquest.com/openview/1368821261f984216f8d276b3173c2d7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=856343>
- Ball, J., Day, T., Murrells, T., Dall'Ora, C., Rafferty, A. M., Griffiths, P., & Maben, J. (2017). Cross-sectional examination of the association between shift length and hospital nurses job satisfaction and nurse reported quality measures. *BMC Nursing*, 16(1), 26.
<https://doi.org/10.1186/s12912-017-0221-7>
- Banakhkar, M. (2017). The impact of 12-hour shifts on nurses' health, wellbeing, and job satisfaction : A systematic review. *Journal of Nursing Education and Practice*, 7, 69.
<https://doi.org/10.5430/jnep.v7n11p69>
- Bruyneel, A., & Sermeus, W. (2022). *Dotation infirmière dans les soins intensifs belges : Impact de deux ans de pandémie de COVID-19.*
- CGSLB. (2015, novembre 17). *CP 330 : Conditions de travail et de rémunération.* CGSLB.
<https://www.cgslb.be/fr/cp-330-conditions-de-travail-et-de-remuneration>
- Craninx, B. (2023, mars 16). *Pénurie d'infirmiers : « L'offre est bien inférieure à la demande ».* Fokus Online. <https://www.fokus-online.be/fr/societe/sante/penurie-dinfirmiers-loffre-est-bien-inferieure-a-la-demande/>
- Dall'Ora, C., & Dahlgren, A. (2020). Shift work in nursing : Closing the knowledge gaps and advancing innovation in practice. *International Journal of Nursing Studies*, 112, 103743.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103743>
- Dall'Ora, C., Griffiths, P., & Ball, J. (2016). Twelve-hour shifts : Burnout or job satisfaction? *Nursing Times*, 112(12-13), 22-23.
- Dall'Ora, C., Griffiths, P., Ball, J., Simon, M., & Aiken, L. H. (2015). Association of 12 h shifts and nurses' job satisfaction, burnout and intention to leave : Findings from a cross-sectional study

- of 12 European countries. *BMJ Open*, 5(9), e008331. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-008331>
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Demery Varin, M., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018a). Job satisfaction among critical care nurses : A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014>
- Dilig-Ruiz, A., MacDonald, I., Demery Varin, M., Vandyk, A., Graham, I. D., & Squires, J. E. (2018b). Job satisfaction among critical care nurses : A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 88, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.08.014>
- Estryn-Béhar, M. (2008a). 1. La situation des infirmiers. In *Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe* (p. 25-76). Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.stry.2008.01.0025>
- Estryn-Béhar, M. (2008b). *Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe*. Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.stry.2008.01>
- Estryn-Béhar, M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Group, T. N. S. (2012). Effects of extended work shifts on employee fatigue, health, satisfaction, work/family balance, and patient safety. *Work*, 41(Supplement 1), 4283-4290. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0724-4283>
- Han, K., Hwang, H., Lim, E., Jung, M., Lee, J., Lim, E., Lee, S., Kim, Y.-H., Choi-Kwon, S., & Baek, H. (2021). Scheduled Naps Improve Drowsiness and Quality of Nursing Care among 12-Hour Shift Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 891. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030891>
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300-303. <https://doi.org/10.1037/h0057579>
- Legislation Belge. (1971, mars 16). *Loi sur le travail*. <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1971/03/16/1971031602/justel>
- Louche, C. (2022). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Concepts de base et applications: Vol. 5e éd.* Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/introduction-a-la-psychologie-du-travail-et-des-or--9782100835744.htm>

- Moisson, V., & Picard, P. (2019). Chapitre 21. Satisfaction des soignants versus satisfaction des patients. Le cas des infirmières de l'île de la Réunion. In *Supply Chain Management de la santé* (p. 376-394). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bent.2019.01.0376>
- Nouveaux régimes de travail | Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). Consulté 25 juillet 2023, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/nouveaux-regimes-de-travail>
- OMS. (2023, mai). *Health workforce*. <https://www.who.int/health-topics/health-workforce>
- Portail de l'Emploi et de la Formation professionnelle en Wallonie. (2023). *Liste des métiers en pénurie—Emploi et Formation professionnelle en Wallonie*. Portail de l'Emploi et de La Formation Professionnelle. <http://emploi.wallonie.be/home/travailleurs-etrangeers/permis-de-travail/liste-des-metiers-en-penurie.html>
- Randon, S. (2011). *ACTUALISATION 2011 DE LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL CONDUITE PAR LE CCECQA EN 2000* [Report]. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863>
- Rodriguez Santana, I., Anaya Montes, M., Chalkley, M., Jacobs, R., Kowalski, T., & Suter, J. (2020). The impact of extending nurse working hours on staff sickness absence : Evidence from a large mental health hospital in England. *International Journal of Nursing Studies*, 112, 103611. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103611>
- Saville, C., Dall'Ora, C., & Griffiths, P. (2020). The association between 12-hour shifts and nurses-in-charge's perceptions of missed care and staffing adequacy : A retrospective cross-sectional observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 109, 103702. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103702>
- Sciensano. (2023). *COVID-19, Weekly report*. <https://covid-19.sciensano.be/>
- Tavani, J. L., Botella, M., & Collange, J. (2014). Quelle validité pour une mesure de la satisfaction au travail en un seul item ? *Pratiques Psychologiques*, 20(2), 125-142. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2014.03.001>
- Turunen, J., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Hakola, T., Puttonen, S., Hämäläinen, K., Pehkonen, J., & Härmä, M. (2020). The effects of using participatory working time scheduling

- software on sickness absence : A difference-in-differences study. *International Journal of Nursing Studies*, 112, 103716. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103716>
- Unruh, L., & Zhang, N. J. (2014). The Hospital Work Environment And Job Satisfaction of Newly Licensed Registered Nurses. *Nursing Economics*, 32(6), 296-305,311.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R., & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave : A questionnaire study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 48, 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>
- Williams, H. L., Costley, T., Bellury, L. M., & Moobed, J. (2018). Do Health Promotion Behaviors Affect Levels of Job Satisfaction and Job Stress for Nurses in an Acute Care Hospital? *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 48(6), 342-348.
<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000625>

VIII. ANNEXES

A. Premier questionnaire – Décembre 2021

*Questionnaire sur la satisfaction au travail des infirmiers.
- Service des soins intensif du CHU TIVOLI -*

Préambule.

Dans le cadre de mon master en santé publique, j'effectue un mémoire sur la **satisfaction au travail** des infirmiers.

Afin d'évaluer celle-ci, un questionnaire vous sera donné à deux reprises : ce jour et le prochain vers février-mars 2022.

Ce questionnaire aborde différents aspects de votre vie professionnelle pour lesquels il vous est demandé d'estimer votre satisfaction. Il se compose d'une série d'énoncés pour lesquels vous devez indiquer votre position sur une échelle de satisfaction composée de sept modalités entre « Très insatisfait » et « très satisfait ».

Dans un second temps, il vous est demandé de placer ses différents énoncés par ordre d'importance.

Soyez spontané et sincère dans vos réponses. Le temps estimé de remplissage est de 10minutes.

Il n'y a aucune obligation relative à la participation à ce questionnaire. Vous pouvez mettre fin à votre participation à tout moment. Toutes les informations communiquées sont utilisées uniquement dans le cadre de cette recherche. Les données individuelles sont strictement confidentielles et anonymes.

Je me tiens à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

En vous remerciant d'avance pour votre participation.

Caractéristiques socio-démographiques :

Code au choix :¹	
Sexe	Femme- Homme – Autre :
Âge	20-29ans / 30-39ans / 40-49ans / 50-59ans / 60+
Avez-vous des enfants ?	NON - OUI
Ancienneté (en années)	Moins d'un an / 1 à 5ans / 6 à 10ans / 11 à 20ans / +20ans
Temps de travail	100% / 80% / 75% / 50% / <50%
Participez-vous à la phase test des 12heures ?	NON- OUI

¹ Choisissez un code composé d'une lettre et de deux chiffres dont vous aurez facile à vous souvenir.

A. Evaluation de votre satisfaction actuelle au travail.

Consigne de remplissage : Entoure la réponse qui vous semble la plus appropriée

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants.	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Neutre	Plutôt satisfait	Satisfait	Très satisfait
<u>Satisfaction globale.</u>							
Votre satisfaction générale sur votre activité professionnelle actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Organisation et contenu du travail</u>							
1. La possibilité d'utiliser vos compétences et aptitudes professionnelles	1	2	3	4	5	6	7
2. La possibilité de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7
3. La possibilité de réaliser et d'organiser votre travail pour travailler avec efficacité.	1	2	3	4	5	6	7
4. Le sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre journée de travail	1	2	3	4	5	6	7
5. L' épanouissement dans votre travail	1	2	3	4	5	6	7
6. La possibilité de donner des soins adéquats	1	2	3	4	5	6	7
7. Les conditions physiques de travail	1	2	3	4	5	6	7
8. Le nombre de jour de travail prestés par mois	1	2	3	4	5	6	7
9. Le nombre de jour de travail prestés par semaine.	1	2	3	4	5	6	7
10. Le nombre de week-end de travail par mois	1	2	3	4	5	6	7
11. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée	1	2	3	4	5	6	7
12. La présence de soutien psychologique.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Développement professionnel</u>							
13. La possibilité d'avancement et de perspective professionnelle.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Relations entre professionnels.</u>							
14. Les relations avec les personnes avec qui vous travaillez.	1	2	3	4	5	6	7
15. La possibilité d'entraide avec les collègues pour un travail en équipe	1	2	3	4	5	6	7
<u>Management de proximité.</u>							
16. Les relations avec votre supérieur hiérarchique.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Rémunération</u>							
17a. Votre rémunération par rapport à vos besoins financiers	1	2	3	4	5	6	7
17b. Votre rémunération par rapport à votre charge de travail et vos responsabilités.							
<u>Reconnaissance.</u>	1	2	3	4	5	6	7

18. La manière dont votre travail est apprécié et reconnu .	1	2	3	4	5	6	7
<u>Connaissance de l'organisation et de la politique de l'établissement.</u>	1	2	3	4	5	6	7
19. Les orientations données par la direction .	1	2	3	4	5	6	7

B. Ordre d'importance

Placer ces différents aspects de la satisfaction en fonction de **leur importance** selon vous.

1 étant l'aspect **le plus important** dans ma satisfaction au travail

19 étant l'aspect **le moins important** dans ma satisfaction au travail.

Aspects de la satisfaction	Ordre d'importance
1. La possibilité d'utiliser vos compétences et aptitudes professionnelles	
2. La possibilité de prendre des décisions.	
3. La possibilité de réaliser et d'organiser votre travail pour travailler avec efficacité.	
4. Le sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre journée de travail	
5. L'épanouissement dans votre travail	
6. La possibilité de donner des soins adéquats	
7. Les conditions physiques de travail	
8. Le nombre de jours de travail prestés par mois	
9. Le nombre de jours de travail prestés par semaine.	
10. Le nombre de week-end de travail par mois	
11. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée	
12. La présence de soutien psychologique.	
13. La possibilité d'avancement et de perspective professionnelle.	
14. Les relations avec les personnes avec qui vous travaillez.	
15. La possibilité d'entraide avec les collègues pour un travail en équipe	
16. Les relations avec votre supérieur hiérarchique.	
17. Votre rémunération	
18. La manière dont votre travail est apprécié et reconnu.	
19. Les orientations données par la direction.	

C. Intention de quitter la profession.

Si possible, **quitteriez-vous votre travail** au cours de la prochaine année en raison d'une insatisfaction au travail ?

- NON
- INCERTAIN
- OUI

Pour **quelle(s) raison(s)** ?

Merci pour votre participation.

Virginie Coolens.

B. Deuxième & dernier questionnaire : Mars 2022 et Mars 2023.

*Questionnaire sur la satisfaction au travail des
infirmiers.
- Service des soins intensif du CHU TIVOLI -*

Préambule.

Comme vous le savez, j'effectue un mémoire sur la **satisfaction au travail** des infirmiers dans le cadre de mon master en santé publique.

Un premier questionnaire vous a été donné en décembre et je tiens à vous remercier pour votre participation. Comme je vous l'avais indiqué, je reviens vers vous pour le deuxième et dernier questionnaire.

Celui-ci aborde différents aspects de votre vie professionnelle pour lesquels il vous est demandé d'estimer votre satisfaction. Il se compose d'une série d'énoncés pour lesquels vous devez indiquer votre position sur une échelle de satisfaction composée de sept modalités entre « Très insatisfait » et « très satisfait ».

La seconde partie du questionnaire sera axée sur vos ressentis concernant la phase test des horaires en 12heures.

Soyez spontané et sincère dans vos réponses. Le temps estimé de remplissage est de 10minutes.

Il n'y a aucune obligation relative à la participation à ce questionnaire. Vous pouvez mettre fin à votre participation à tout moment. Toutes les informations communiquées sont utilisées uniquement dans le cadre de cette recherche. Les données individuelles sont strictement confidentielles et anonymes.

Je me tiens à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

En vous remerciant d'avance pour votre participation.

Caractéristiques socio-démographiques :

Avez-vous participé au premier questionnaire ?	NON – OUI
Code au choix :²	
Sexe	Femme- Homme – Autre :

² Veuillez utiliser le même code composé d'une lettre et de deux chiffres que lors du premier questionnaire.

Âge	20-29ans / 30-39ans / 40-49ans / 50-59ans / 60+
Avez-vous des enfants ?	NON - OUI
Ancienneté	Moins d'un an / 1 à 5ans / 6 à 10ans / 11 à 20ans / +20ans
Temps de travail	100% / 80% / 75% / 50% / <50%
Participez-vous à la phase test des 12heures ?	NON- OUI

A. Evaluation de votre satisfaction actuelle au travail.

Consigne de remplissage : Entoure la réponse qui vous semble la plus appropriée

Indiquez votre niveau de satisfaction sur les points suivants.	Très insatisfait	Insatisfait	Plutôt insatisfait	Neutre	Plutôt satisfait	Satisfait	Très satisfait
<u>Satisfaction globale.</u>							
Votre satisfaction générale sur votre activité professionnelle actuelle.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Organisation et contenu du travail</u>							
1. La possibilité d'utiliser vos compétences et aptitudes professionnelles	1	2	3	4	5	6	7
2. La possibilité de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7
3. La possibilité de réaliser et d'organiser votre travail pour travailler avec efficacité.	1	2	3	4	5	6	7
4. Le sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre journée de travail	1	2	3	4	5	6	7
5. L' épanouissement dans votre travail	1	2	3	4	5	6	7
6. La possibilité de donner des soins adéquats	1	2	3	4	5	6	7
7. Les conditions physiques de travail	1	2	3	4	5	6	7
8. Le nombre de jour de travail prestés par mois	1	2	3	4	5	6	7
9. Le nombre de jour de travail prestées par semaine.	1	2	3	4	5	6	7
10. Le nombre de week-end de travail par mois	1	2	3	4	5	6	7
11. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée	1	2	3	4	5	6	7
12. La présence de soutien psychologique.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Développement professionnel</u>							
13. La possibilité d'avancement et de perspective professionnelle.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Relations entre professionnels.</u>							
14. Les relations avec les personnes avec qui vous travaillez.	1	2	3	4	5	6	7

15. La possibilité d'entraide avec les collègues pour un travail en équipe	1	2	3	4	5	6	7
<u>Management de proximité.</u>							
16. Les relations avec votre supérieur hiérarchique.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Rémunération</u>	1	2	3	4	5	6	7
17a. Votre rémunération par rapport à vos besoins financiers	1	2	3	4	5	6	7
17b. Votre rémunération par rapport à votre charge de travail et vos responsabilités.							
<u>Reconnaissance.</u>	1	2	3	4	5	6	7
18. La manière dont votre travail est apprécié et reconnu.	1	2	3	4	5	6	7
<u>Connaissance de l'organisation et de la politique de l'établissement.</u>	1	2	3	4	5	6	7
19. Les orientations données par la direction.	1	2	3	4	5	6	7

B. Horaire en 12heures.

- Quel est pour vous le plus gros **avantage** des horaires en douze heures ?
- Quel est pour vous le plus gros **inconvenient** des horaires en douze heures ?
- Selon vous, les horaires de 12 heures ont **un impact** négatif, positif ou aucun impact sur :
Cochez la réponse qui vous semble adéquate.

	Impact positif	Impact négatif	Aucun impact
La fatigue			
L'épuisement professionnel / le Burn-out			
Le bien-être			
La satisfaction au travail			
L'absentéisme			
La dotation infirmière			
La productivité			
La qualité des soins			
La continuité des soins			
La sécurité des patients			
Le risque d'erreurs			
La qualité des informations lors des rapports de transmissions			

- Si vous n'avez pas participé à la phase test des 12heures, avez-vous envie d'essayer cet horaire ? **NON – OUI**

Pourquoi ?

- Si vous avez participé à la phase test des 12heures, avez-vous envie de le conserver ? **NON – OUI**

Pourquoi ?

C. Intention de quitter la profession.

Si possible, **quitteriez-vous votre travail** au cours de la prochaine année en raison d'une insatisfaction au travail ?

NON – INCERTAIN - OUI

Pour **quelle(s) raison(s)** ?

Merci pour votre participation.

Virginie Coolens.

